

UNIVERSIDADE DE LISBOA
INSTITUTO DE EDUCAÇÃO



A AVALIAÇÃO DA FORMAÇÃO NUMA REALIDADE ORGANIZACIONAL

Vasco Oliveira Santos Borges de Carvalho

MESTRADO EM EDUCAÇÃO

Área de Especialidade: Avaliação em Educação

Dissertação Orientada pelo Prof. Doutor Domingos Fernandes

2019

Agradecimentos

Ao meu orientador Professor Doutor Domingos Fernandes por ser rigoroso na avaliação dos seus alunos, mas também consigo próprio. Em retrospectiva, considero que esse rigor contribuiu, de forma decisiva, tanto para fazer da avaliação uma das grandes paixões da minha vida como para que os conhecimentos em torno desta área se tenham vindo a construir de uma maneira mais sólida.

À minha mãe pelo apoio, amor e humor incondicional e ao meu pai pela sua disponibilidade para procurar esclarecer os *porquês* da complexidade das coisas em redor.

Por fim, a todos os meu familiares e amigos que contribuíram direta ou indiretamente para que estes últimos três anos, os mais desafiantes até hoje, tenham sido também os melhores. À minha tia Xana, para quem não tenho palavras suficientes para exprimir gratidão, à minha prima Inês, pelo apoio e disponibilidade extraordinária e a todos os meus amigos que, para além de bons companheiros, são também uma inspiração e exemplo para dar forma aos sonhos e ambições da vida. Um obrigado especial ao João e Duarte.

Resumo

A formação representa um importante meio para desenvolver conhecimentos e competências fundamentais não só para tornar os processos organizacionais mais eficientes e eficazes como para a consolidação da estratégia organizacional onde ocorre. É neste sentido que interessa saber qual o impacto que o investimento na formação tem sobre a organização em geral e sobre o seu desempenho em particular. Na verdade, a literatura da especialidade, em geral, refere que as relações entre a avaliação da formação e os seus efeitos na organização são ainda pouco conhecidos. Nomeadamente no que se refere à produção e disseminação de informações úteis para melhorar a vida das organizações e dos seus membros.

Assim sendo, o presente estudo teve como propósito conhecer a forma como tem decorrido o processo de avaliação da formação numa organização que foi escolhida por conveniência. A recolha dos dados para os efeitos deste trabalho fez-se através da realização de entrevistas a elementos que pudessem partilhar as suas perspetivas quanto à utilização da avaliação da formação por parte da organização.

A análise dos dados recolhidos permitiu sintetizar uma diversidade de resultados, tais como: a) a organização recorre a objetos de avaliação que possibilitam a existência de uma apreciação do mérito e valor da formação; b) a metodologia de avaliação é essencialmente qualitativa, fazendo-se sobretudo a partir das perspetivas daqueles que, pelas funções que ocupam, podem fornecer informações mais credíveis para julgar o mérito ou valor dos diferentes objetos de avaliação; c) ainda que não haja um diagnóstico das necessidades que anteceda as sessões de formação, a organização serve-se da avaliação da formação para poder dar resposta a dificuldades ou necessidades dos formandos que possam surgir tanto em contextos de formação como de trabalho.

Palavras-chave: Avaliação; Avaliação da Formação; Práticas de Avaliação da Formação; Utilização dos Resultados da Avaliação

Abstract

Training represents an important mean to develop knowledge and skills that are essential not only to make organizational processes more efficient and effective but also to consolidate the organizational strategy where training takes place. Therefore, it is important to know what is the impact that training investment has on the organization in general and on its particular performance. In fact, the specialty literature indicates that, in general, the relationship between training evaluation and its effects in the organization are still little known. Particularly, regarding the production and dissemination of information that can be useful for the life improvement of the organization and its members.

Therefore, the purpose of this study was to know how the training evaluation process has taken place in a given organizational reality, that was chosen for convenience. For the purposes of this work, the data collection was done through interviews with elements that could share their perspectives on how the organization uses the evaluation of the training that it provides.

The data analysis allowed to synthesize a diversity of results, such as: a) the organization uses evaluation objects that allow the existence of an appreciation of the merit and value of the training; b) the evaluation methodology is essentially qualitative, mainly based on the perspectives of those who, by their working functions, can provide more credible information to judge the merit or value of the different evaluation objects; c) although there is no diagnosis of the needs before the training sessions, the organization uses the training evaluation results to be able to answer to the trainees difficulties or needs that arise in the training or work context.

Keywords: Evaluation; Training Evaluation; Training Evaluation Practices; Utility of Evaluation Results

Índice

Capítulo I – Introdução	1
Contextualização do problema	1
Delimitação do problema	4
Questões de investigação	5
Capítulo II – Enquadramento Teórico	6
Fundamentos da avaliação	6
Avaliação da formação	12
Objetos e metodologias da avaliação da formação	15
Papel dos <i>stakeholders</i> e do avaliador	20
Aspetos relacionados com os resultados	21
Capítulo III – Enquadramento Metodológico	23
Metodologia de trabalho	23
Recolha de dados	23
Análise de dados	25
Capítulo IV – Apresentação dos Resultados	26
Quais são os objetos de avaliação privilegiados pela organização?	26
Quais as metodologias de avaliação privilegiadas pela organização?	27
Como se pode caracterizar o nível de participação dos principais intervenientes (<i>stakeholders</i>)?	34
De que forma é que a organização utiliza os resultados provenientes da avaliação?	36
Capítulo V – Conclusões	40
Objetos de avaliação	40
Metodologias de avaliação e envolvimento dos <i>stakeholders</i>	40
Propósitos de avaliação	42
Utilização dos resultados da avaliação	43

Referências Bibliográficas	45
Anexos.....	48

Índice de Quadros

Quadro 1. Objetos de avaliação da formação	26
Quadro 2. Metodologia de avaliação da <i>performance</i> das formadoras	28
Quadro 3. Metodologia de avaliação da satisfação dos formandos.....	29
Quadro 4. Metodologia de avaliação dos conhecimentos dos formandos.....	30
Quadro 5. Metodologia de avaliação dos comportamentos dos formandos	31
Quadro 6. Metodologia de avaliação do impacto da formação sobre a organização	32
Quadro 7. Envolvimento dos <i>stakeholders</i> no processo de avaliação	35
Quadro 8. Utilização dos resultados da avaliação	37

Capítulo I – Introdução

Contextualização do Problema

Atualmente o investimento na formação dos trabalhadores das organizações é entendido como um meio fundamental para contribuir para o sucesso organizacional. Inclusive, o Código do Trabalho estabelece a obrigatoriedade de as empresas assegurarem, anualmente, um número mínimo de horas de formação para cada trabalhador, no sentido de promover o desenvolvimento e a adequação da qualificação profissional dos indivíduos, tendo em vista não só a melhoria da empregabilidade destes, mas também o aumento da produtividade e da competitividade da empresa.

A globalização, enquanto fenómeno que contribuiu para uma maior competitividade económica a um nível global, coloca alguns desafios perante as organizações que procuram dar resposta ao nível de competitividade do mercado atual. As novas tecnologias que vieram a surgir no mundo do trabalho requerem uma constante adaptação por parte dos trabalhadores e das suas organizações e, nesse sentido, a formação representa um meio fundamental para que sejam adquiridos os conhecimentos e as competências necessárias para tornar os processos organizacionais mais eficientes e eficazes. É então neste contexto que, cada vez mais, surge o interesse em saber qual o impacto que o investimento na formação tem afinal sobre a organização e sua performance (Fitzpatrick et. al, 2004).

Enquanto prática sistemática de recolha de informação, a avaliação da formação, tema a desenvolver na presente dissertação, torna-se necessária no sentido de recolher a informação necessária para que haja uma tomada de decisão fundamentada no que diz respeito à implementação, continuidade ou melhoria de programas e processos de formação (Goldstein & Ford, 2002, como referidos por Ritzmann et. al, 2012).

É de acordo com esta lógica que Basarab & Root (1992) referem que o principal propósito da avaliação da formação passa por fornecer informação junto daqueles que se encontram na posição de tomar de decisões (*decision makers*). Entre essas decisões encontramos aquelas que dizem respeito:

- à continuidade, ou não, de um determinado programa;

- à alteração de determinados elementos do programa de formação (e.g.: materiais, atividades, metodologia, objetivos, etc.). E nos casos em que esta alteração seja necessária, de que forma é que pode ser feita;
- ao número e perfil dos formandos que deverão ser selecionados para participar em determinada ação;
- à apresentação sucinta da eficácia do programa, atendendo aos seus objetivos e ao retorno do investimento para a organização;
- à capacidade de dar resposta aos interesses e necessidades de todos os *stakeholders*;
- às ações que devem ser colocadas em prática, no sentido de atingir os objetivos definidos, atendendo aos interesses e necessidades dos *stakeholders*.

Estas e outras decisões que podem ser tomadas a partir dos resultados da avaliação resultariam num programa de formação, no qual os conhecimentos e as competências a adquirir ou aperfeiçoar sejam definidas tendo em vista o seu potencial impacto sobre a *performance* dos formandos no seu contexto de trabalho. Por outras palavras, a aprendizagem por si só, não seria suficiente – é fundamental que os conhecimentos e competências a desenvolver em cada programa de formação sejam definidas em função do valor que podem vir a acrescentar no contexto organizacional em que a formação ocorre (Brinkerhoff, 2006).

Phillips (2010) refere alguns dos benefícios associados à utilização dos resultados da avaliação da formação em contexto organizacional, de um ponto de vista geral. Entre eles, referem-se os seguintes: justificação dos orçamentos destinados à formação; melhoria do design dos programas; identificação e melhoria de processos disfuncionais; aumento da transferência da aprendizagem; eliminação de programas ou projetos desnecessários ou ineficientes; expansão ou implementação de programas de sucesso; satisfação das necessidades dos clientes; definição de prioridades para a formação; maior apoio /suporte por parte dos gestores e executivos da organização; entre outros.

Por outro lado, olhando para os benefícios da utilização da avaliação na perspetiva daqueles que se encontram responsáveis pela gestão, organização e realização da formação, Phillips (2010) refere que nos casos em que estes tenham adotado uma abordagem de avaliação que recorra a métodos de recolha de dados quantitativos e qualitativos, terá persistido o investimento nesta área, ainda que a organização tenha atravessado momentos de instabilidade (de natureza económica ou organizacional). Pelo

contrário, no caso das organizações onde não existam provas acerca do valor criado a partir dos seus programas, a área da formação acaba por ser uma das primeiras a ser desfavorecida em termos de investimento financeiro, quando essas mesmas organizações atravessam períodos de crise.

A observação de Phillips é relevante uma vez que nos leva a concluir que a avaliação pode fazer com que a gestão da formação acompanhe a tendência atual, por parte das organizações, de procurar obter melhores resultados, a partir de processos mais eficientes (Kumpikaité, 2007). Afinal, sugere-se a ideia de que os resultados da avaliação podem contribuir não só para determinar a qualidade dos programas como também pode contribuir para a melhoria dos mesmos, caso se faça um esforço para que estes estejam em sintonia com os objetivos da organização.

Pode-se dizer que a avaliação da formação constitui uma importante prática no âmbito do desenvolvimento dos recursos humanos das organizações e que permite que se estabeleça uma estratégia para que os resultados provenientes da formação se revistam de maior relevância. Por outras palavras, a mera concretização dos objetivos previstos para a formação (mérito) não implica que os seus resultados possam dar resposta às necessidades da organização ou dos seus *stakeholders* (valor) e é aqui que avaliação pode ocupar um lugar fundamental.

No entanto, de acordo com a mesma autora, ainda persistem algumas barreiras relativamente à utilização da avaliação neste contexto, entre as quais a utilização imprópria dos seus resultados, que se pode refletir de quatro formas: 1) Em algumas organizações, os resultados acabam por apenas ser utilizados por parte daqueles que fizeram a recolha da informação; 2) As informações não são apresentadas junto das audiências apropriadas - analisar e determinar qual a informação que deve ser apresentada junto diferentes grupos, constitui um passo importante, no momento em que os resultados são comunicados; 3) Os resultados não são utilizados para promover a melhoria – caso a avaliação não esteja enquadrada num *ciclo de feedback*, acaba por ficar aquém dos seus objetivos; 4) A utilização dos resultados é feita por razões erradas – para atuar contra um indivíduo/grupo ou para reter fundos em vez de serem utilizados para melhorar os processos. Por vezes, também se pode recorrer aos seus resultados para tomar uma decisão política, no sentido de ganhar poder ou vantagem sobre outra pessoa.

Delimitação do Problema

Atendendo ao que foi anteriormente referido, pode-se dizer avaliação da formação é uma prática que pode contribuir para que os resultados provenientes da formação se revistam de maior relevância. Afinal, o facto de a realização da formação cumprir aquilo a que se propôs (mérito), não implica que os seus resultados possam dar resposta às necessidades da organização e seus *stakeholders* (valor). Neste sentido, a avaliação apresenta-se como um valioso elo de ligação entre os resultados provenientes da formação e a estratégia organizacional.

De acordo com Mavin *et al.* (2010) esta ligação entre a formação e a estratégia organizacional, para a qual a avaliação deve estar orientada, deve-se estabelecer a partir de um foco sobre o objetivo de fazer com que os conhecimentos e competências a desenvolver no âmbito da formação se encontrem em sintonia com a estratégia dos Recursos Humanos da organização em questão. Para que tal aconteça, os autores defendem que os processos de formação devem acompanhar, de forma sistemática, os processos de redefinição da estratégia organizacional, requerendo assim a existência de uma comunicação contínua entre aqueles que se encontram responsáveis pela gestão da formação e os gestores de topo da organização (*senior managers*).

No entanto, apesar do desenvolvimento teórico que se tem vindo a desenvolver em torno deste tema, as evidências empíricas sobre como este processo ocorre nas realidades organizacionais ainda não é suficiente (Marvin *et al.*, 2010).

Lingham & Richley (2006) referem que apesar de existir uma série de estudos que têm vindo a realçar a importância da avaliação da formação, poucos têm-se dedicado a averiguar se tais avaliações fornecessem informações úteis para a organização e os seus membros. Os mesmos autores referem também que avaliação de programas deveria compreender não só o processo de formação mas também o *feedback* proveniente por parte dos participantes, relativamente ao conteúdo e aplicabilidade de tais programas. Na perspetiva destes, um bom sistema de avaliação constitui um processo colaborativo, que é criado por parte dos avaliadores, dos líderes, dos formadores e dos seus participantes.

Sánchez, Aragón & Valle (2003) adiantam também que existe uma escassa investigação empírica relativamente à avaliação dos resultados que a formação pode ter sobre as instituições, mais propriamente no que diz respeito à *performance* ou ao impacto económico que esta pode produzir.

Nestas circunstâncias, tendo em conta a crescente importância que a formação tem vindo a ocupar na sua estratégia ao nível da competitividade e desenvolvimento das instituições e o crescente desenvolvimento de modelos e abordagens no âmbito da avaliação da formação, parece ser necessário compreender de que forma é que as instituições se têm vindo a apropriar desta prática.

Como tal, no sentido de aprofundar o conhecimento acerca dos processos de avaliação que ocorrem num contexto institucional, desenvolveu-se esta dissertação de mestrado a partir de um estudo descritivo, no qual se descreveu, analisou e interpretou a forma como tem decorrido o processo de avaliação da formação numa dada realidade organizacional.

Questões de investigação:

- 1) Quais são os objetos de avaliação privilegiados pela organização?
- 2) Quais as metodologias de avaliação privilegiadas pela organização?
- 3) Como se pode caracterizar o nível de participação dos principais intervenientes (*stakeholders*)?
- 4) De que forma é que a organização utiliza os resultados provenientes da avaliação?

Capítulo II – Enquadramento Teórico

Fundamentos da avaliação

A avaliação tem como fundamental propósito o discernimento da qualidade de determinado objeto. Esse discernimento ocorre através da formulação de juízos acerca do valor e mérito do mesmo. É uma prática “que pode contribuir para caracterizar, compreender, divulgar e ajudar a resolver uma grande variedade de problemas que afetam as sociedades contemporâneas tais como o pleno acesso à educação, a prestação de cuidados de saúde, a distribuição de recursos e a pobreza (Fernandes, 2010, p.15).

No que diz respeito à natureza da avaliação, podemos distinguir dois tipos de avaliação: a *avaliação informal* e a *avaliação formal*. A primeira refere-se a uma prática que é familiar ao quotidiano dos indivíduos – representa a base dos julgamentos que estes utilizam para regular as suas decisões, quer na vida pessoal quer na vida profissional. Também designada como *avaliação tácita*, depende das experiências, práticas e concepções dos sujeitos trata-se por isso de uma avaliação assumidamente subjetiva e, como tal, acaba por não evidenciar com clareza o que poderá sustentar determinados juízos (Fernandes, 2010). A segunda, uma avaliação que se caracteriza por ser sistemática e deliberadamente organizada seguindo a lógica da ciência e, por isso, procura ser tão objetiva quanto possível e com os avaliadores a assumirem uma posição supostamente neutra e distante dos objetos de avaliação, recorrendo principalmente a metodologias de natureza quantitativa (Fernandes, 2010). A utilização de critérios e *standards* encontra-se associada a este tipo de avaliação e, no caso dos *standards*, estes são determinados por um conjunto de pessoas (professores, técnicos administrativos, políticos) “a partir de sistemas de concepções que lhes indicam o que é a qualidade” (Fernandes, 2007, p. 39).

Contudo, apesar de a Avaliação Formal permitir juízos mais escrutinados e mais independentes das perceções pessoais dos avaliadores e, por isso, poder ser uma avaliação mais neutra, imparcial e rigorosa, o conhecimento prático que se gera a partir da Avaliação Informal é também um importante contributo, se não o principal, para o desenvolvimento teórico das Avaliações Formais. Basta pensar-se no seguinte exemplo para percebermos que a neutralidade numa avaliação pode não refletir necessariamente rigor nos resultados: se considerarmos uma avaliação neutra como aquela que olha para a realidade tentando abstrair-se do conhecimento que tem sobre ela e a aplicarmos num contexto de avaliação escolar de um determinado período (que se basearia nos resultados

dos testes e não teria em conta o conhecimento que existe em relação ao aluno e seu desempenho) então os resultados poderiam não corresponder ao valor real do aluno, pois os resultados dos testes nem sempre refletem o desempenho escolar dos alunos. Stake (2006, p.411), como referido em Fernandes (2010, p.37), resume este princípio nas seguintes palavras: “A experiência não garante uma interpretação correta mas a sua ausência é quase uma garantia para uma interpretação incorreta”. Como se verá de seguida, a teoria da avaliação tem vindo a considerar a Avaliação Informal como um contributo essencial para a realização e o desenvolvimento desta prática. Mas é no contexto do desenvolvimento das avaliações formais que a teoria se tem desenvolvido. Nomeadamente através de uma diversidade de perspetivas ou abordagens de natureza prescritiva que, no fundo, representam o que os seus autores consideram dever ser feito para que a avaliação tenha o rigor e a qualidade que se deseja.

Guba & Lincoln (1994) destacam quatro paradigmas essenciais que podemos identificar no âmbito da investigação qualitativa e a partir dos quais se torna possível compreender melhor a natureza das diferentes abordagens que encontramos no campo do conhecimento da avaliação: positivista; pós-positivista; teoria crítica; e construtivista. Destes quatro, existe uma separação que pode ser feita entre os dois primeiros e os dois últimos: os primeiros estão mais associados a uma lógica experimental da investigação, enquanto que os outros dois estão mais associados a uma lógica relativista. No caso das abordagens da avaliação, também podemos separá-las em duas categorias, de acordo com a forma com que estas são utilizadas para determinar a qualidade de um objeto. Por um lado, existem abordagens mais associadas à definição de critérios e *standards* estando, por isso, mais próximas de uma racionalidade mais técnica ou empírico-racionalista. Neste caso, estamos perante uma perspetiva baseada na lógica da avaliação que se baseia nas seguintes fases: 1) definição de critérios que caracterizem o mérito; 2) definição de *standards*; 3) medição do desempenho e comparação com os *standards* definidos; e 4) sintetização e integração dos resultados de forma a que se possa produzir um juízo acerca do mérito, valor ou significado do objeto (Fernandes, 2013).

Por outro lado, existem outras abordagens que se baseiam mais nas descrições dos diferentes intervenientes que pertencem ao contexto no qual a avaliação se realiza (isto é, baseiam-se na descrição, análise e discussão das perceções que estes possuem acerca da qualidade dos objetos) e, assim sendo, estas abordagens encontram-se mais associadas a uma lógica interpretativa, crítica ou socio-crítica. Encontramo-nos assim perante uma

perspetiva baseada no conhecimento prático e nas experiências das pessoas que constituem as principais fontes de informação para avaliar um dado objeto (Fernandes, 2013). O argumento que sustenta este tipo de abordagens (bem como a validade e utilidade das suas fontes de informação) assenta na visão da qualidade enquanto uma construção social e, como tal, algo possível de se reconhecer quando se vê e quando se sente.

Deparamo-nos assim com a coexistência de perspetivas que, à partida, parecem confrontar-se ideologicamente quanto à forma de produzir conhecimento, na medida em que num polo encontramos a procura de uma maior objetividade e no outro a subjetividade é assumidamente aceite. Pode-se dizer que essa coexistência encontra-se associada a fatores como o contexto histórico em que cada uma surgiu (primeiramente, uma racionalidade mais técnica e posteriormente uma mais crítica) ou o seu propósito, tal como Scriven (2003) deixa claro ao apresentar oito modelos utilizados ao longo da história da avaliação e que se distinguem no tipo de impacto que estas têm. Variam entre a mais básica prestação de contas (acerca do sucesso ou não sucesso de determinado programa; se deve continuar-se com o mesmo ou não) e uma apreciação do impacto social de determinado programa, passando por avaliações com um teor mais superficial - avaliações sobre a concretização ou não de objetivos; avaliações destinadas a consumidores (e que, por isso, são de natureza sumativa na medida em que os consumidores, de uma forma geral, apenas estão interessados em saber se os efeitos de um programa vão ao encontro das suas necessidades) ou avaliações com um teor mais formativo/transformativo – avaliações sobre envolvimento/participação dos sujeitos em determinada causa; ou avaliações que se comprometem a compreender e explicar os fatores de sucesso ou fracasso de determinada instituição.

Contudo, não parece correto dizer que são inconciliáveis, uma vez que as realidades apresentam uma complexidade derivada da existência de diversos elementos (ex: educacionais, sociais, culturais, psicológicos, estatísticos, económicos, financeiros), que as tornam difíceis de descrever, analisar ou interpretar usando apenas um destes tipos. Até “no desenvolvimento de uma avaliação formal, é incontornável a sua interação com as atividades inerentes à avaliação informal - basta pensarmos que, perante um estudo de avaliação de um dado programa, os leitores vão analisar e interpretar os seus resultados tendo em conta as avaliações prévias (informais) que, no dia-a-dia, foram fazendo do programa em causa” (Fernandes, 2013, p.15). Enquanto geradoras de diferentes tipos de

conhecimento, funcionam como alicerces uma da outra porque “desafiam-se e questionam-se mutuamente sem obedecer a qualquer hierarquia e geram formas interativas de conhecimento” (Fernandes, 2013, p.16).

Numa situação real de avaliação existe, de uma forma geral, uma grande dificuldade em fazer com que as práticas de avaliação reflitam exatamente o que as abordagens prescrevem e isso justifica-se pelo facto de os recursos e o tempo para a realizar não serem ilimitados (o fator tempo, por exemplo, não pode ser ilimitado por uma questão de atualidade e manutenção, ao longo do tempo, da validade dos resultados apresentados) e, por outro lado, os objetos e a natureza destes apresentam uma complexidade que as abordagens não permitem prever. Assim sendo, torna-se fundamental realizar uma distinção entre a natureza e as características das abordagens de uma forma abrangente, de forma a permitir um melhor discernimento das opções que são fundamentais para esta prática (Fernandes, 2010). Esta lógica encontra-se associada ao discernimento pragmático que consiste no “processo de distinguir e de separar diferentes abordagens avaliativas para, precisamente as poder reagrupar e integrar e para as poder utilizar adequadamente quando a avaliação está no terreno” (Fernandes, 2010, p.18). No fundo, este discernimento é fundamental para que se possam realizar descrições mais profundas e precisas dos objetos de avaliação e, como tal, cabe ao avaliador articular inteligentemente as perspetivas, procedimentos e metodologias (de diferentes abordagens) que se considerem mais úteis e valiosas para responder aos propósitos e às questões daquela avaliação (Fernandes, 2013). As abordagens baseadas no pensamento criterial, procuram a objetividade, utilizam sobretudo métodos quantitativos e estão mais focadas nos resultados. As perspetivas baseadas nas práticas e experiências pessoais, são assumidamente subjetivas, utilizam métodos qualitativos e têm mais em conta os processos (Stake, 2006).

No âmbito da literatura do domínio da avaliação tem havido um esforço por parte de alguns autores no sentido de procurar enquadrar e organizar a diversidade de abordagens que fazem parte do campo da avaliação da educação. Shadish et al. (1991), como referidos por Fernandes (2010), organizam-nas em três grupos, a partir dos quais se evidencia a forma como a utilização de componentes associadas às diferentes abordagens encontram-se, geralmente, associadas a propósitos semelhantes:

1. Abordagens em que é valorizada a utilização de procedimentos para encontrar respostas válidas e imparciais relativamente ao desempenho de programas de natureza

social (influenciadas por concepções mais objetivas da avaliação, orientadas para a análise quantitativa e com especial preocupação com o papel imparcial e neutro do avaliador).

2. Abordagens mais orientadas para a descrição detalhada das organizações, no sentido de compreender e conhecer os processos do seu funcionamento para finalmente produzir avaliações política e socialmente úteis que possam vir a contribuir para a sua melhoria (influenciadas por concepções mais subjetivas da avaliação, orientadas pelos resultados da interação e negociação com os sujeitos que pertencem ao contexto onde a avaliação decorre, no sentido de conhecer mais profundamente as especificidades desse contexto);
3. Abordagens que, na tentativa de desenvolver uma perspectiva mais pragmática, fazem parte dos dois grupos anteriores, construídas a partir da combinação de aspetos diferentes de cada uma dessas, sob o pretexto de que, com isso, se poderá construir um conhecimento mais profundo e detalhado do que se está a avaliar, onde a credibilidade é sustentada por uma triangulação da informação obtida a partir de métodos e procedimentos com naturezas diferentes e a validade encontra-se fortemente relacionada com a utilidade social dos resultados dessa avaliação.

Por sua vez, Stufflebeam (2000), como referido por Fernandes (2010), agrupou as abordagens de avaliação em quatro grupos:

1. Pseudoavaliações: cujos processos e resultados apresentam-se ou incompletos ou com pouca/nenhuma validade, associadas a avaliações controladas politicamente.
2. Avaliações orientadas pelas questões e pelos métodos/ Quase-Avaliações: caracterizadas pela formulação de questões cujas respostas podem, por vezes, não ser suficientes para avaliar o mérito ou o valor de determinado programa, associadas a avaliações baseadas em objetivos, avaliações orientadas pelos resultados, avaliações baseadas no método experimental, entre outras.
3. Avaliações orientadas pela melhoria e/ou pela prestação de contas: onde se procura avaliar compreensivamente o mérito ou o valor de um dado programa ou objeto, associadas a avaliações orientadas para a decisão e prestação de contas, avaliações orientadas para os consumidores ou avaliações orientadas para a acreditação e certificação.
4. Avaliações orientadas por uma agenda social: cujo principal objetivo passa pela transformação e melhoria da sociedade através de elevados níveis de participação

dos *stakeholders*, associadas à avaliação deliberativa e democrática, à avaliação construtivista, avaliação focada na utilização e nos utilizadores e avaliação recetiva (note-se que estas quatro últimas abordagens inserem-se num grupo de nove abordagens que, segundo este autor, foram consideradas como as mais promissoras para o presente século).

De acordo com Fernandes (2000), a partir desta organização de abordagens realizada por Stufflebeam, importa destacar aspetos tais como: a) o facto de o agrupamento das abordagens ser feito de acordo com o que parece ser o seu principal propósito; b) serem identificadas aquelas abordagens que podem não ser consideradas avaliações (pseudoavaliações); c) identificarem-se abordagens cujo propósito principal passa pela formulação de juízos acerca do mérito e valor do objeto de avaliação; d) o reconhecimento de abordagens que se encontram orientadas por agendas políticas e sociais; e e) a necessidade e valor das abordagens orientadas pela agenda social e a importância que as finalidades e os propósitos das avaliações assumem na determinação da(s) abordagem(ns) a utilizar.

Existe ainda uma última distinção útil para a organização teórica da avaliação. Perante o esforço que tem existido no sentido de encontrar estruturas ou teorias capazes de integrar tanta diversidade de abordagens, Fernandes (2010) destaca duas perspetivas que podemos encontrar no âmbito da avaliação: uma, *orientada pela teoria* (cuja preocupação central baseia-se na necessidade de usar teorias que sirvam de suporte à avaliação no seu papel de compreensão das realidades em que atua) e, outra, *orientada pelas práticas e experiências vividas pelos intervenientes* (cujo foco recai sobre a importância que a experiência vivida por aqueles que participam nos processos de avaliação enquanto alternativa ou complemento para as perspetivas baseadas no pensamento criterial ou à conceção da avaliação como medida).

No caso da primeira perspetiva, considera-se que a avaliação não pode dispensar as teorias de diferentes áreas do conhecimento, tais como: as Teorias da Avaliação (que dizem respeito às metodologias, à utilização dos resultados por parte dos utilizadores e à forma como os dados obtidos são julgados ou valorizados); as Teorias das Ciências Sociais (que podem desempenhar um papel relevante não só para a planificação e desenvolvimento da avaliação como também para a análise e interpretação dos seus resultados); e as Teorias do Programa (a partir das quais se permite compreender a

natureza do se quer avaliar e os pressupostos associados ao programa em causa- no fundo representa um enquadramento que pode ajudar a determinar de que forma é que um programa pretende responder a uma determinado problema).

A segunda perspetiva, cada vez mais indispensável nas abordagens mais recentes, foca-se na forma como, em determinado contexto social, os seus *stakeholders* atribuem *significado* (considerado como algo construído através de processos de interação social) e dão sentido ao que os rodeia – objetos, pessoas, acontecimentos, experiências – para que se possa interpretar a sua compreensão acerca das coisas. Devemos procurar compreender os significados a partir de práticas situadas que partilhamos uns com os outros, uma vez que é partir da atividade prática e do conhecimento prático destas que será possível elaborar e formular juízos acerca do mérito, do valor ou do verdadeiro significado das ações planeadas para determinado programa ou projeto alvo da avaliação. Em suma, a compreensão de determinado fenómeno ou ação social deverá implicar, antes de mais, a compreensão da forma como as visões, os significados e conceitos sustentam o que os intervenientes fazem ou vivem.

Avaliação da Formação

A avaliação da formação corresponde, por definição, ao processo sistemático de recolha de informação que permita descrever e julgar os processos e resultados da formação, no sentido de tomar decisões eficazes no que diz respeito à seleção, adoção, valorização e modificação de várias atividades formativas (DeSimone et al., 2003, como referidos por Kumpikaite, 2007; Goldstein, 1993, como referido por Dahiya & Jha, 2011).

Uma vez que o propósito fundamental de qualquer tipo de avaliação passa pelo discernimento da qualidade de determinado objeto, através da formulação de juízos acerca do seu valor e mérito (Fernandes, 2010), no caso da avaliação da formação considera-se que um programa tem *mérito* se este fornece uma experiência de aprendizagem que cumpre os seus objetivos e que tem *valor* se os seus resultados apresentarem um contributo positivo para as operações e negócio/resultados da organização em que a formação ocorre (Bassarab & Root, 1992).

A avaliação surge assim como uma prática que pode contribuir para averiguar em que medida é que os resultados da formação podem, ou não, estar em sintonia com os objetivos e metas dessa mesma organização. Como tal, a avaliação pode focar-se não só

nos resultados de um determinado programa, mas também sobre as alterações que podem ser necessárias que este se torne mais relevante para o seu contexto (Dahiya & Jha, 2011).

Entre os propósitos que se encontram associados à avaliação da formação, encontram-se os seguintes (Topno, 2012):

- Determinar se os objetivos do programa são atingidos;
- Avaliar a eficácia de diferentes componentes do programa (e.g.: conteúdos, materiais de formação, instalações, cronograma, estilo de apresentação, formador, etc.);
- Obter uma perceção mais prática e contextualizada do programa de forma a poder planear, desenvolver e apresentar futuros programas de uma forma mais eficaz;
- Criar uma maior conformidade para com as normas orientadoras;
- Registar os investimentos realizados no âmbito da formação e desenvolvimento (desenvolvimento aqui entendido como um resultado da formação);
- Verificar o nível de transferência da aprendizagem adquirida para o contexto de trabalho;
- Determinar se o programa responde às necessidades dos formandos.

Para além destes, existem outros identificados por Phillips (2010) e (Bassarab & Root, 1992):

- Determinar os custos e benefícios associados a um programa;
- Decidir quem deve participar em futuros programas;
- Identificar aqueles que beneficiaram mais ou menos de certo programa;
- Determinar se o programa é ou não apropriado;
- Criar uma base de dados que possa servir de suporte à tomada de decisões.

De acordo com Wang & Wilcox (2006), podem-se destacar dois tipos de avaliação da formação em função dos propósitos que lhe são atribuídos:

- Avaliação Formativa - orientada para a produção de informação que possa ser utilizada no sentido de melhorar o programa durante as suas fases de desenvolvimento e implementação. O seu foco recai essencialmente sobre a coerência com que o programa está a ser conduzido face ao que foi planeado e o progresso alcançado no

que diz respeito aos seus objetivos finais – ou seja, uma avaliação mais centrada no processo. Como tal, é dada uma maior ênfase a aspetos como: clarificação dos objetivos; *design* e desenvolvimento do curso e métodos de formação utilizados; clarificação de eventuais problemas; documentação de resultados; entre outros (Bassarab & Root, 1992).

- Avaliação Sumativa - orientada para a produção de informação que permita aferir o mérito ou valor do programa. Tratando-se de uma avaliação mais orientada para os resultados, o seu foco passa por verificar se os objetivos pretendidos foram, ou não, alcançados. Assim sendo, é dada uma maior ênfase à documentação dos resultados e da implementação (Bassarab & Root, 1992).

Atendendo ao que foi acima referido, compreende-se que uma avaliação eficaz deve começar por apurar quais são os objetivos do programa, neste caso traduzindo-se na questão “Quais são as necessidades a que o programa de formação pretende dar resposta?”. No fundo, o que se pretende conhecer é a teoria do programa, a partir do qual será possível determinar de que forma é que, neste caso, o programa de formação visa contribuir para a resolução de um problema atual (Fernandes, 2010). Tomar conhecimento acerca da teoria do programa torna-se relevante para a avaliação na medida em que permite identificar e definir as questões mais relevantes para a avaliação, os procedimentos que melhor se adequam à recolha da informação e as dimensões do programa que são mais críticas para o seu sucesso (devendo assim merecer especial atenção).

Como tal, a análise de necessidades do contexto constitui um passo fundamental para dar início à avaliação, a partir da qual podem ser abordadas questões como:

- Quais são as necessidades ao nível de conhecimentos e competências vs. os conhecimentos e competências atuais – *gap analysis* (Mavin et al., 2010);
- De que forma é que o programa se encontra relacionado com a estratégia e objetivos organizacionais estabelecidos? (Mavin et al., 2010);
- Quais são as expectativas, finalidades e objetivos associados ao programa? (Griffin, 2010);
- Qual o foco da formação: aquisição de conhecimentos, competências ou novos comportamentos relacionados com o trabalho (Griffin, 2010);

- Quais são os elementos do ciclo formativo que devem ser avaliados: *design* do programa; métodos de transmissão do conhecimento; o grau de transmissão de transferência da aprendizagem para o contexto de trabalho; ou o impacto que a aprendizagem pode ter sobre a *performance* dos indivíduos (Griffin, 2010).

De acordo com Zuniga (2010), entre os métodos a que se pode recorrer para realizar uma análise de necessidades encontram-se os questionários, entrevistas, *focus group* ou a avaliação de *skills* ou competências (neste último, pode-se recorrer a avaliações 360.º ou a *sefl-reports* dos indivíduos que se encontram entre os atuais ou futuros participantes).

No âmbito da literatura da avaliação da formação, geralmente encontram-se referidos os seguintes objetos de avaliação tais como o programa de formação, as aprendizagens dos alunos e o impacto desta sobre a organização. Associadas a estes objetos existe uma variedade de componentes e critérios sobre os quais a avaliação se poderá focar sentido de poder avaliar cada objeto.

Objetos e Metodologias da Avaliação da Formação

Desde que Donald Kirkpatrick apresentou pela primeira vez, em 1959, o seu modelo de avaliação da formação (realizada a partir da avaliação de quatro níveis- reação, aprendizagem e atitudes, comportamento e impacto da formação sobre a organização), que vários autores se têm vindo a servir deste seja no sentido de explorar critérios e apresentar fatores relevantes a ter em conta para servir melhor a avaliação para cada um desses níveis, quer para apresentar outros níveis de avaliação que tivessem em conta outras componentes como o impacto económico, a identificação de benefícios económicos mais amplos (Hamblin, 1974) ou o ROI- *Return of Investment* – associado à formação (Phillips, 2003). Por outro lado, também houve quem viesse a propor modelos alternativos, atendendo às limitações destes modelos considerados como sendo mais tradicionais, como Holton (1996) que se foca mais na *performance* do que nos comportamentos apresentados pelos indivíduos, que tenham sido influenciados pela formação (este autor apresenta dois tipos de variáveis que considera que podem ter um impacto importante sobre a formação e sobre a transferência da aprendizagem adquirida para o contexto pretendido – *variáveis primárias* tais como a aptidão, motivação e contexto e *variáveis secundárias* como a oportunidade para utilizar essa mesma aprendizagem). Por sua vez, Brinkeroff (2006) sugere, que para se desenvolver uma avaliação mais eficiente e contribua para uma formação mais eficaz, se investiguem os

fatores influenciaram uma maior ou menor utilização da formação, no sentido de utilizar essa informação para que se construam recomendações que possam contribuir para uma maior utilização da aprendizagem no contexto pretendido.

No entanto, de uma forma geral, os objetos de avaliação que têm sido referidas no âmbito da literatura da avaliação da formação centram-se em quatro elementos - avaliação da reação, avaliação das aprendizagens (que pode ser avaliado quer pelo foco sobre os conhecimentos e atitudes quer pelo comportamento) e avaliação do impacto organizacional. É então, servindo-me destes quatro objetos/níveis de avaliação, que serão de seguida identificados os critérios e a metodologia que têm vindo a ser propostos na literatura.

Em primeiro lugar, a avaliação da reação por parte dos participantes diz respeito às apreciações e às perceções dos formandos perante a formação em que participaram. A metodologia que normalmente se encontra associado à avaliação deste nível passa pela utilização de questionários, entrevistas ou *focus groups* (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2010; Topno, 2012) a partir dos quais é possível avaliar componentes do programa como os tópicos, conteúdos, metodologia ou o formador (Topno, 2012), recorrendo a critérios como:

- Apreciação da formação – apreciação entendida de um ponto de vista afetivo: *training enjoyment* (Ritzmann et al. 2013);
- Perceção dos participantes relativamente à utilidade da formação (Ritzmann et al. 2013);
- Perceção dos participantes relativamente à dificuldade da formação (Ritzmann et al. 2013);
- Performance do formador (Topno, 2012).

De acordo com Giangreco et al. (2009), ainda que uma avaliação positiva a este nível não implique necessariamente um mesmo impacto ao nível das aprendizagens, dos comportamentos ou do impacto destes sobre a organização, a avaliar este nível constitui um passo relevante que não pode ser subestimado por dois motivos: a) porque as experiências positivas no âmbito da formação podem afetar, de forma positiva, um conjunto importante de atitudes e comportamentos por parte dos indivíduos tais como o nível motivacional associado ao trabalho, compromisso organizacional ou a perceção quanto ao apoio organizacional perante os seus trabalhadores; b) esta avaliação pode

ajudar a identificar e a compreender determinados problemas/pontos fracos dos programas atuais (constituindo-se assim como informação relevante a utilizar no sentido de os melhorar).

Por exemplo, Ritzmann et al. (2013), destacam a importância de avaliar características associadas ao *design* do programa, de forma a se poder determinar as razões que contribuíram para a existência, ou não, de resultados. Essa informação poderá ser analisada para que então se possa fornecer *feedback* que possa ser utilizado para melhorar o programa. Os autores sugerem cinco princípios de ensino fundamentais que o *design* da formação deve ter em conta: 1) Aprendizagem baseada em casos ou problemas reais, demonstrando assim aquilo que os participantes deverão ser capazes de fazer no final da formação; 2) Deve ser promovida a utilização de experiência relevante dos participantes que possa servir de base para a construção de novos conhecimentos; 3) Apresentação do que é suposto ser aprendido recorrendo a demonstrações (estas demonstrações devem ser consistentes com os objetivos de aprendizagem e deve haver especial atenção no que toca à informação mais relevante); 4) Aprendizagem facilitada a partir da aplicação de novos conhecimentos e receber *feedback* a partir dessa prática; 5) Integração do novos conhecimentos com os já existentes (a partir de discussões/debates; elaboração de formas próprias ou alternativas de utilizar os conhecimentos).

De seguida apresentam-se dois níveis que dizem respeito à avaliação da aprendizagem dos participantes – a avaliação dos conhecimentos e atitudes e avaliação do comportamento. No primeiro, procura-se avaliar os conhecimentos adquiridos e alteração de atitudes enquanto resultados da formação e no segundo já existe um foco sobre como essa aprendizagem se irá refletir no comportamento dos participantes, ou seja, determinar se o formando coloca o conhecimento em prática, nomeadamente no contexto pretendido.

Para avaliar os conhecimentos e atitudes dos formandos, pode-se recorrer a métodos como exercícios ou testes, simulações ou relatórios elaborados pelos próprios participantes (Griffin, 2006). Uma vez que existe um foco na aprendizagem de factos, técnicas e princípios (Ford & Sinha, 2009), os critérios utilizados dizem respeito ao conhecimento traduzido em três níveis (Ritzmann et al., 2009):

- Conhecimento declarativo;
- Conhecimento procedimental;
- Mudança de atitudes.

Já no que toca à Avaliação do Comportamento, é importante referir que se espera que a aprendizagem se venha a refletir no comportamento dos indivíduos, especialmente a partir daqueles que se considerem como sendo mais relevantes para o contexto em causa.

Pulakos et al. (2000) realizaram um estudo, com o objetivo de verificar diferentes formas de a formação contribuir para a *performance* dos indivíduos, com diferentes funções. No final do estudo, foram distinguidas oito categorias, que dizem respeito à capacidade de: Gerir emergências ou situações de crise; Gerir *stress* associado ao trabalho; Resolução de problemas de forma criativa; Lidar com situações imprevisíveis no contexto de trabalho; Aprender novas formas de desempenhar tarefas de trabalho ou novas tecnologias e procedimentos; Adaptar, do ponto de vista interpessoal; Adaptar à cultura organizacional; Adaptar a diferentes contextos físicos de trabalho (embora esta última categoria já se encontre mais relacionada com funções mais ligadas a áreas de investigação ambiental, serviços estrangeiros, entre outras). Estes resultados são aqui referidos a título de exemplo dos critérios que podem ser utilizadas se realizar a avaliação da transferência da aprendizagem, uma vez que se trata da avaliação de um objeto com maior especificidade, a sua definição é difícil sem atender ao contexto.

Os métodos que podem ser utilizados podem ser: observações; entrevistas ou questionários realizados antes e depois da formação a elementos que se encontrem acima, abaixo ou ao mesmo nível hierárquico destes, desde que ocupem uma posição que permita a observação do comportamento destes; realização de planos de ação e respetiva revisão, entre outros (Topno, 2012; Basarab & Roolt, 1992; Ford & Sinha, 2006).

Contudo, é importante ter em consideração que o facto de não existir transferência da aprendizagem para o contexto poder ser influenciado por fatores não relacionados com a formação. Tal como Arthur et al. (2003) referem, o contexto social ou o ambiente de pós-formação pode não ser favorável relativamente à transferência da aprendizagem – ou seja, mesmo que os indivíduos se encontrem preparados e capazes de aplicarem os seus novos conhecimentos. Assim, coloca-se outra questão que vai além de compreender se a formação será capaz de produzir resultados (Wang & Wilcon, 2006). Foi na procura de uma resposta a uma pergunta que se focava antes em saber quais seriam as razões que poderiam interferir com os resultados da formação que Holton et al. (2000) terão desenvolvido o *Learning Transfer System Inventory* (LTSI), a partir do qual se procura compreender o grau de interferência de fatores para além daqueles que se encontram associados à formação: fatores pessoais (e.g.: nível motivacional, expectativas, perceção

acerca da auto-eficácia) ou organizacionais (e.g.: aprovação por parte dos elementos de equipa ou dos supervisores). Entre os dezasseis fatores identificados como sendo os mais relevantes (cinco mais gerais que, em princípio, podem interferir com os resultados de qualquer programa e outros onze que, de acordo com a especificidade da formação podem, ou não, interferir).

É, nesta lógica, que Griffin (2010) refere ser útil para a planificação eficaz de uma formação, que alguns dos fatores organizacionais que sejam possíveis de prever e que podem interferir com a eficácia da formação (como a oportunidade para a utilização da aprendizagem ou a aprovação por parte das equipas ou supervisores) constituam informação relevante a ter em conta.

Por fim, a avaliação do impacto da formação pode-se basear nos efeitos que se fizeram sentir sobre o serviço/negócio e o contexto, enquanto resultantes da melhoria da performance dos indivíduos graças à formação (Ford & Sinha, 2008).

Alguns dos critérios que são utilizados para avaliar este nível dizem respeito ao aumento dos níveis de produção ou de vendas, melhoria da qualidade dos processos, serviços ou produtos, redução dos custos ou de erros/acidentes (Ford & Sinha, 2008; Basarab & Root, 1992; Ritzmann et al., 2014; Wang & Wilcon, 2006).

Os métodos que são utilizados podem passar pela análise de um conjunto de métricas existentes nas bases de dados das empresas (e.g.: níveis de produção, vendas, número de acidentes), realização de *focus group*, entrevistas ou questionários que permitam recolher informação que possibilite a comparação dos resultados organizacionais antes e depois da formação (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2010).

Determinar a avaliação do impacto da formação também envolve a identificação de fatores que não se encontrem relacionados com a formação e que podem interferir com os resultados a avaliar (e.g.: aumentos salariais; épocas do ano ou alterações no mercado em que a organização atua, entre outros). Como tal, a análise da informação deve ser feita a partir do isolamento desses fatores para que se possa determinar, dentro do possível, quais são os resultados que se podem justificar pela participação dos formandos na formação (Phillips, 2010).

Papel dos *Stakeholders* e do Avaliador

Os *stakeholders* assumem um papel fundamental para o processo de qualquer avaliação. Para além dos avaliadores, estes constituem um elemento importante, senão o mais importante, na identificação dos propósitos e das questões da avaliação, tal como as suas necessidades e preferências são determinantes para a definição dos critérios a utilizar.

No entanto, a importância do envolvimento dos *stakeholders* vai além do seu contributo para se definir o rumo e o foco que a avaliação irá tomar. Tendo em conta que a avaliação é desenvolvida com a intenção de criar impacto, considerar a utilização que os seus resultados terão será elementar para determinar o nível e o tipo de envolvimento que os *stakeholders* poderão ter no processo de avaliação (Fitzpatrick, Christie & Mark, 2009). Tal como Michalkski & Cousins (2001), a partir desse envolvimento, os indivíduos poderão aprender acerca dos efeitos que formação produz sobre a organização e em função dessa aprendizagem alterar práticas e comportamentos organizacionais de formas que transcendem a sua utilização, limitada, para a tomada de decisões a curto prazo.

Por outro lado, os *stakeholders* representam também uma valiosa fonte de informação. Uma vez que a avaliação de qualquer programa pressupõe, antes de mais, um conhecimento profundo acerca do mesmo (Fernandes, 2011), as experiências e as percepções daqueles que o integram e que dele beneficiam podem ser úteis para se poder fazer uma caracterização mais real sobre aspetos como o seu funcionamento ou as relações que se estabelecem com os seus potenciais beneficiários. Para além disso, os *stakeholders* também podem colaborar com os avaliadores na identificação de indicadores de impacto, na recolha de dados ou na validação de resultados (Griffin, 2010), contribuindo assim para a produção de resultados que sejam credíveis, relevantes e úteis.

De acordo com o foco das questões de avaliação (processos, produtos ou ambos/resultados a curto, médio ou longo prazo) ou com o pendor destas (descritivo, analítico ou interpretativo), os avaliadores podem optar pela utilização de uma metodologia de natureza mais qualitativa (que requer uma participação mais ativa por parte de diferentes *stakeholders*), ou optar pela utilização de uma metodologia de natureza mais quantitativa (onde já existe um papel mais neutro e distante por parte

dos avaliadores e, por isso, uma maior distância relativamente aos *stakeholders*) (Fernandes, 2011).

De acordo com Kirkpatrick & Kirkpatrick (2010) os *stakeholders* que, de uma forma geral, se encontram associados à avaliação da formação podem ser distinguidos em cinco grupos:

- a) Os participantes/formandos;
- b) *Instructional designers* e formadores;
- c) Consultores e responsáveis pelo departamento de formação;
- d) Supervisores e gestores;
- e) Líderes organizacionais.

De acordo com as informações que cada grupo pode fornecer face ao programa, a avaliação pode-se desenvolver a partir das perspetivas de todos ou privilegiando aquelas que o avaliador ou os *stakeholders* considerem mais valiosas. Por exemplo:

- Os participantes, enquanto principais beneficiários da formação, podem referir se a formação foi capaz de responder às suas necessidades;
- Os supervisores e gestores podem constituir elementos fundamentais para verificar a formação teve um impacto sobre o desempenho dos participantes;
- Os *instructional designers*, os formadores e ainda os consultores e responsáveis pelo departamento de formação e consultores podem fornecer uma descrição mais detalhada acerca dos processos de planificação, desenvolvimento e implementação da formação e, com isso, evidenciar a coerência existente entre os mesmos;
- Os líderes organizacionais podem fornecer uma perspetiva acerca do impacto que a formação representa ao nível organizacional.

Aspetos Relacionados com Os Resultados

Os resultados a apresentar podem ser divididos em dois tipos (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2010):

- Os resultados que podem contribuir para a melhoria da eficácia organizacional (avaliação sumativa);
- E aqueles que podem ser utilizados para melhoria da formação (avaliação formativa).

Os primeiros dizem respeito aos resultados da avaliação, que permitem avaliar a qualidade da formação. Entre esses resultados encontram-se os que dizem respeito à reação e aprendizagem dos participantes ao nível dos conhecimentos, atitudes e comportamentos e respetivo impacto organizacional, que de acordo com Wang & Wilcox (2006) podem ser organizados e apresentados em termos de resultados a curto prazo (reação e aprendizagem dos participantes) e a longo prazo (comportamento e impacto organizacional traduzido em resultados ao nível dos processos, serviços, produtos e em termos económico-financeiros).

Para uma comunicação eficaz desses resultados, estes devem ser reportados aos diferentes grupos com especial foco nos aspetos que possam ser mais pertinentes para cada um destes. Phillips (2010) refere que os líderes organizacionais geralmente atribuem especial importância aos resultados ao nível do comportamento e impacto organizacional, atribuindo-se especial importância ao retorno do investimento em termos monetários, enquanto que os mesmos consideram que os outros dois níveis sejam mais relevantes para aqueles que se encontram responsáveis pela gestão da formação e desenvolvimento da organização.

Quanto ao segundo tipo de resultados, Kirkpatrick & Kirkpatrick (2010) partilham a mesma opinião no que diz respeito à forma de tornar a comunicação dos resultados mais eficaz. Neste sentido, os autores identificam, em cada nível de avaliação, quais são os *stakeholders* para quem os seus resultados podem ser mais relevantes:

- a) Avaliação da reação: *instructional designers* e dos formadores;
- b) Avaliação dos conhecimentos e atitudes: consultores e responsáveis pelo departamento de formação e supervisores e gestores;
- c) Avaliação do comportamento: consultores e responsáveis pelo departamento de formação e supervisores e gestores;
- d) Avaliação dos resultados/impacto organizacional: consultores e responsáveis pelo departamento de formação; supervisores e gestores e líderes organizacionais.

Capítulo III – Enquadramento Metodológico

Metodologia de Trabalho

Partindo do objetivo desta dissertação – descrever, analisar e interpretar a forma como o processo de avaliação da formação ocorre em determinada realidade organizacional – optei por recorrer a uma metodologia de investigação baseada em dados de natureza essencialmente qualitativa. De acordo com Bogdan & Biklen (1994), a investigação qualitativa assume as seguintes características: a fonte direta dos dados é o ambiente natural, constituindo o investigador o instrumento principal; é marcada pela recolha e análise de dados descritivos do contexto em que se desenrola; existe um maior foco sobre os processos e não só simplesmente nos resultados ou produtos; a análise de dados é tendencialmente indutiva; as perspetivas e os significados dos participantes do contexto em que a investigação decorre são considerados como importantes elementos para esclarecer dinâmicas internas que aos olhos do observador exterior não sejam tão claras.

Uma vez que os dados foram recolhidos numa organização em particular, uma abordagem qualitativa parece ser a que melhor se adequa para a descrição, análise e interpretação da forma como esta se serve da avaliação da formação. Entre outras características deste tipo de investigação, o facto de a investigação qualitativa estar mais orientada para os processos e se servir das perspetivas dos participantes para interpretar a realidade, permite evidenciar alguns fatores relevantes tanto para compreensão do objeto de investigação como para o estudo do tema da Avaliação da Formação que de outra forma seriam mais difíceis de contemplar.

Recolha de Dados

Uma vez que não foi possível recolher documentos da organização que permitissem caracterizar a forma como a organização se serve da avaliação da formação, a técnica de recolha de dados utilizada foi a entrevista.

No âmbito da investigação qualitativa, a entrevista pode-se constituir como a estratégia dominante para a recolha de dados (Bogan & Biklen, 1994) e representa um dos instrumentos mais diretos para encontrar informação sobre um determinado fenómeno (Tuckman, 1994).

A entrevista semi-diretiva foi o tipo de entrevista utilizado e caracteriza-se por ter como base um guião, no qual se encontram pré-definidos os seus objetivos e um conjunto de

questões de tipo aberto de forma a dar espaço ao entrevistado para falar livremente sobre os temas apresentados pelo entrevistador. Esta é também vantajosa por permitir recolher dados na linguagem dos próprios indivíduos e captar, de certo modo, a forma como estes interpretam aspetos do mundo (Bogdan & Biklen, 1994).

Participaram nas entrevistas realizadas no âmbito deste trabalho a *Country Director* que, entre outras funções, é responsável pelas decisões que dizem respeito à formação (incluindo a avaliação), uma das duas formadoras (que também ocupa, como se verá, um papel importante na avaliação) e uma formanda que tem vindo a participar nas sessões de formação.

Ao todo foram realizadas quatro entrevistas, sendo que foi a *Country Director* o elemento com quem se realizou uma segunda, com o propósito de esclarecer algumas dúvidas que surgiram após a análise de conteúdo da sua primeira entrevista e da entrevista à formadora.

Ainda que durante a entrevista se tenham vindo a acrescentar algumas questões que fossem mais relevantes em função do cargo do entrevistado, foi utilizado um guião igual para entrevistar a *Country Director* e a Formadora, com o objetivo de procurar uma maior consistência dos dados recolhidos por parte dos entrevistados (Freire, 2013). A estrutura desse guião foi definida com o objetivo de poder recolher informações que pudessem dar resposta às quatro questões de investigação (1. Quais são os objetos de avaliação privilegiados pela organização? 2. Quais as metodologias de avaliação privilegiadas pela organização? 3. Como se pode caraterizar o nível de participação dos principais intervenientes (*stakeholders*)? 4. De que forma é que a organização utiliza os resultados provenientes da avaliação?). Assim, para além dos dois primeiros blocos, Legitimação da Entrevista e Diagnóstico de Necessidades (este segundo elaborado com o objetivo de compreender, desde logo, o que sustenta a realização de ações de formação nessa empresa- quem participa na definição de conteúdos, qual o foco do diagnóstico de necessidades e que instrumentos são aqui utilizados) foram formulados ainda outros três, dentro dos quais se encontram questões que contemplem as quatro questões de investigação acima referidas: Objetos de avaliação (primeira questão); Metodologia de avaliação (segunda e terceira questão); e Utilização dos resultados de avaliação (quarta questão).

O guião da entrevista realizada à formanda foi definido no sentido de poder clarificar algumas questões que surgiram após a realização das três primeiras entrevistas à *Country Director* e à formadora, nomeadamente no que diz respeito aos métodos e ao foco da avaliação da satisfação e dos conhecimentos dos formandos.

Por fim, para realizar um registo fiel dos dados recolhidos durante a entrevista, recorri à utilização um gravador áudio e, para a sua transcrição, um programa informático - “Express Scribe Transcription Software” – que permite controlar a pausa, reinício ou a velocidade da reprodução da gravação, tornando assim este processo de transcrição mais simples e rápido.

Análise de Dados

Para realizar a análise de conteúdo das entrevistas, a informação foi organizada numa grelha, separada em três colunas: nas duas primeiras, as categorias e subcategorias de codificação (Bogan & Biklen, 1994) nas quais serão identificados os temas previstos no guião e, na terceira, os excertos do discurso do entrevistado que possam ser inseridos à frente desses mesmos temas. Posteriormente, puderam ser incluídos ainda outros temas/categorias de codificação que não estavam previstos no guião inicial e que se revelaram pertinentes para a investigação.

Capítulo IV – Apresentação dos Resultados

A apresentação dos resultados obtidos que será feita neste capítulo teve como suporte as grelhas de análise de conteúdo das entrevistas que foram realizadas aos três participantes da organização. Foram realizadas duas entrevistas à *Country Director* (Anexos II e V), uma à formadora (Anexo VIII) e uma última a uma formanda (Anexo XI).

Para responder ao propósito principal desta dissertação - *descrever, analisar e interpretar a forma como o processo de avaliação da formação ocorre em dada realidade organizacional* – foram definidas quatro questões de investigação, que serviram a orientação da elaboração deste trabalho, desde o enquadramento teórico ao levantamento e análise dos dados que se apresentam de seguida. Como tal, a apresentação dos dados será realizada em jeito de resposta a cada uma das questões que se seguem:

Quais são os objetos de avaliação privilegiados pela organização?

No Quadro 1 apresentam-se os principais objetos considerados pela organização para avaliar a formação que realiza.

Quadro 1. *Objetos de Avaliação da Formação*

Objetos de Avaliação	<i>Performance</i> das Formadoras
	Satisfação dos Formandos
	Conhecimentos dos Formandos
	Comportamentos dos Formandos
	Impacto da Formação sobre a Organização

De acordo com o que foi possível apurar através das entrevistas que foram realizadas aos diferentes elementos da organização, a organização serve-se de cinco objetos de avaliação para poder avaliar as suas ações de formação (Quadro 1).

Em primeiro lugar, tal como a *Country Director* referiu nas suas entrevistas, existe uma avaliação formal das formadoras no final de cada ano.

Em segundo lugar, é feita também uma Avaliação da Satisfação dos Formandos no final de cada ação de formação. Esta avaliação diz respeito à satisfação que existe por parte dos formandos relativamente à sessão em que acabaram de participar.

Em terceiro lugar, uma Avaliação dos Conhecimentos, isto é, é realizada uma avaliação no sentido de perceber se os conteúdos fundamentais apresentados na formação foram, ou não assimilados, pelos formandos.

Em quarto lugar, a Avaliação do Comportamento diz respeito à avaliação de transmissão dos conhecimentos adquiridos em contexto de formação para o contexto de trabalho.

Em quinto e último lugar, existe uma Avaliação do Impacto da Formação, ou seja, dos resultados que se fizeram sentir na organização por influência dos conhecimentos adquiridos pelos formandos em contexto de formação.

Quais as metodologias de avaliação privilegiadas pela organização?

No âmbito da metodologia, foram contemplados os critérios e os instrumentos de que a organização se serve para realizar a avaliação e a que elementos é que esta recorre enquanto fontes de informação.

Mais adiante, em resposta à questão seguinte - *Como se pode caracterizar o nível de participação dos principais intervenientes (stakeholders)?* – voltarei a servir-me dos elementos a quem a organização recorre enquanto fontes de informação para poder aprofundar o forma como a organização envolve os diferentes *stakeholders* no processo de avaliação da formação.

No Quadro 2 apresentam-se os critérios, instrumentos e fontes de informação que permitem caracterizar a metodologia utilizada pela organização para avaliar a *performance* das formadoras.

Quadro 2. *Metodologia de Avaliação da Performance das Formadoras*

Objeto de Avaliação	Crítérios	Instrumentos	Fontes de Informação
<i>Performance</i> das Formadoras	<ul style="list-style-type: none"> • Capacidade de transmissão da informação com clareza; • Relevância dos conteúdos transmitidos para a marca; • Transmissão de novos conhecimentos técnicos; • Capacidade para adaptar plano de formação face aos diferentes perfis e necessidades dos formandos; • Capacidade para envolver/motivar plateia. 	Observação	<i>Country Director</i>
		Formulário de avaliação quantitativa e qualitativa	
		Formulário de auto - avaliação quantitativa e qualitativa	Formadora

A partir das entrevistas realizadas à *Country Director* foi possível identificar a Metodologia de Avaliação da *Performance* das Formadoras utilizada pela organização (Quadro 2).

Esta avaliação baseia-se em cinco critérios: 1) Capacidade de transmissão da informação com clareza; 2) Relevância dos conteúdos transmitidos para a marca; 3) Transmissão de novos conhecimentos técnicos; 4) Capacidade para adaptar plano de formação face aos diferentes perfis e necessidades dos formandos; 5) Capacidade para envolver/motivar plateia.

Esta avaliação é feita tanto pela *Country Director* como pelas próprias formadoras (auto-avaliação), a partir do preenchimento de um formulário de avaliação quantitativa e qualitativa, no qual se faz uma apreciação destes critérios a partir de uma escala de 1 a 5, em que 1 diz respeito a um resultado que está claramente abaixo da expectativa e 5 a um que está claramente acima daquilo que é expectável, havendo ainda espaço para a formulação de comentários que complementem essas respostas. A avaliação que é feita por parte da *Country Director* é feita a partir da observação, quando se encontra presente nas ações de formação que são realizadas ao longo do ano.

No Quadro 3 apresentam-se os critérios, instrumentos e fontes de informação que permitem caracterizar a metodologia utilizada pela organização para avaliar a satisfação dos formandos.

Quadro 3. *Metodologia de Avaliação da Satisfação dos Formandos*

Objeto de Avaliação	Crítérios	Instrumentos	Fontes de Informação
Satisfação dos Formandos	<ul style="list-style-type: none"> • Apreciação geral da formação; • Qualidade e adequação dos recursos didáticos utilizados; • Clareza dos conteúdos apresentados; • Clareza da mensagem transmitida; • Nível de adequação dos conteúdos face ao cliente; • Perceção quanto à capacidade de aplicar os conhecimentos em contexto de trabalho. 	Questionário de Avaliação	Formandos
	<ul style="list-style-type: none"> • Oscilação do número de presenças. 	Folha de presenças	Formadora

No que diz respeito à Metodologia de Avaliação do segundo objeto de avaliação, a Avaliação da Satisfação dos Formandos, esta foi identificada a partir da análise de conteúdo das entrevistas realizadas a uma formadora (Anexo VIII) e a uma formanda (Anexo XII) (Quadro 3).

Os critérios referidos pelas entrevistadas foram sete: 1) Apreciação geral da formação; 2) Qualidade e adequação dos recursos didáticos utilizados; 3) Clareza dos conteúdos apresentados; 4) Clareza da mensagem transmitida; 5) Nível de adequação dos conteúdos face ao cliente; 6) Perceção quanto à capacidade de aplicar os conhecimentos em contexto de trabalho; 7) Oscilação do número de presenças.

No caso dos primeiros seis critérios, esses são geralmente apreciados pelos formandos, recorrendo ao preenchimento de um questionário que é entregue no final de algumas

sessões – de acordo com a formanda, nem sempre é pedido aos formandos o preenchimento desse questionário.

O sétimo critério acima mencionado foi um critério referido pela formadora como sendo relevante para fazer esta avaliação pelo facto de os formandos não serem obrigados a participar nas sessões de formação, ou seja, num certo sentido atribui-se a inscrição destes a um interesse que se baseou na satisfação que tiveram na última sessão em que participaram. Esse balanço relativamente à evolução do número de inscritos é feito a partir do registo de presenças que é feito nas ações de formação.

No Quadro 4 apresentam-se os critérios, instrumentos e fontes de informação que permitem caracterizar a metodologia utilizada pela organização para avaliar os conhecimentos dos formandos.

Quadro 4. *Metodologia de Avaliação dos Conhecimentos dos Formando*

Objeto de Avaliação	Crítérios	Instrumentos	Fontes de Informação
Conhecimentos dos Formandos	<ul style="list-style-type: none"> Conhecimento teórico sobre: <ul style="list-style-type: none"> Conceito do produto; Tecnologia do produto; Frases-chave de venda. 	Teste de Conhecimentos (em anónimo)	Formandos
		Observação de discussões em grupo	
	<ul style="list-style-type: none"> Conhecimento prático sobre: <ul style="list-style-type: none"> Tecnologia do produto; Aplicação do produto; Utilização das frases-chave de venda. 	Observação de <i>Role Plays</i> (Teatros de Vendas e de Aplicação do Produto)	<i>Country Director</i> ; Formadoras.

A Metodologia de Avaliação dos Conhecimentos dos Formandos (Quadro 4) foi identificada graças à análise de conteúdo das quatro entrevistas (Anexos III, VI, IX e XII).

A avaliação dos conhecimentos dos formandos é realizada em dois momentos.

Em primeiro lugar, os formandos realizam um teste (geralmente são construídos com questões de escolha múltipla sobre o conceito e a tecnologia do produto e uma de resposta aberta sobre frases-chave de venda) e cujas respostas servirão para orientar a discussão em grupo que se fará posteriormente. Esta avaliação, realizada sem que os formandos identifiquem qual foi o teste realizado por eles, é baseada em três critérios e diz respeito ao conhecimento teórico sobre: 1) Conceito do produto; 2) Tecnologia do produto; 3) Frases-chave de venda. Contudo, este teste de conhecimentos é um instrumento que, de acordo com a *Country Director*, deverá ser cada vez menos privilegiado porque, ainda que seja realizado em anonimato, os formandos temem que os seus resultados sejam utilizados no sentido de os avaliar profissionalmente, o que acaba por não surtir o efeito desejado, isto é, o de compreender verdadeiramente quais são as maiores dificuldades e necessidades dos formandos (esta pressão e a forma como afeta o propósito deste instrumento também foi referida pela formadora na sua entrevista).

Em segundo lugar, existe uma avaliação baseada na apreciação de três critérios referentes ao conhecimento prático sobre: 1) Tecnologia do produto; 2) Aplicação do produto; 3) Utilização de frases-chave de venda. Para realizar esta avaliação, a formadora e a *Country Director*, recorrem à observação do desempenho dos formandos em *Role Plays*, como teatros de vendas ou de aplicação do produto.

No Quadro 5 apresentam-se os critérios, instrumentos e fontes de informação que permitem caracterizar a metodologia utilizada pela organização para avaliar os comportamentos dos formandos.

Quadro 5. *Metodologia de Avaliação dos Comportamentos dos Formandos*

Objeto de Avaliação	Crítérios	Instrumentos	Fontes de Informação
Comportamentos dos Formandos	<ul style="list-style-type: none">Apresentação dos produtos ao cliente, de acordo com a informação transmitida na formação;	Observação	<i>Accounts</i>
		<i>Feedback</i> direto	Chefes de loja
			Formandos

	<ul style="list-style-type: none"> Utilização de argumentos eficazes que impulsionem a venda do produto. 		
--	---	--	--

A Metodologia de Avaliação dos Comportamentos dos Formandos (Quadro 5) foi identificada a partir da análise de conteúdo das entrevistas realizadas à *Country Director* e à formadora (Anexos III, VI e IX).

A avaliação deste objeto baseia-se na apreciação de dois critérios: 1) Apresentação dos produtos ao cliente, de acordo com a informação transmitida na formação; 2) Utilização de argumentos eficazes que impulsionem a venda do produto. Esta avaliação é realizada por parte dos *Accounts* que, em visita às lojas pelas quais são responsáveis, procuram observar os formandos em contexto de trabalho, no sentido de perceber se uma boa transferência dos conhecimentos em situações reais. Por outro lado, estes elementos que pertencem à organização, também procuram obter um *feedback* junto dos chefes de loja relativamente à prestação que os seus trabalhadores têm tido, à luz dos critérios já referidos ou comunicam com certos elementos que participaram na formação para conseguirem perceber, de uma forma mais direta, quais são as suas maiores dificuldades em aplicar os conhecimentos adquiridos na formação no momento em que estas abordam ou são abordadas pelos clientes.

No Quadro 6 apresentam-se os critérios, instrumentos e fontes de informação que permitem caracterizar a metodologia utilizada pela organização para avaliar o impacto da formação sobre a organização.

Quadro 6. *Metodologia de Avaliação do Impacto da Formação sobre a Organização*

Objeto de Avaliação	Critérios	Instrumentos	Fontes de Informação
Impacto da Formação sobre a Organização	<ul style="list-style-type: none"> Escoamento dos produtos em cada loja; 	Cálculo do nível de vendas realizadas	Chefes de Loja/ <i>Accounts</i>

	<ul style="list-style-type: none"> • Concretização do objetivo global de vendas anual; 	Cálculo anual das vendas realizadas	Diretor de Vendas; <i>Country Director.</i>
	<ul style="list-style-type: none"> • Transmissão adequada dos conteúdos; 	<i>Feedback</i> dos elementos que visitam lojas (<i>Accounts</i>)	<i>Accounts</i> ; Chefes de loja; Formandos.
	<ul style="list-style-type: none"> • Concretização do objetivo anual de inscrições em formação; 	Folhas de presenças	Formadoras
	<ul style="list-style-type: none"> • Cumprimento do calendário de formação. 		

A Metodologia de Avaliação do Impacto da Formação sobre a Organização (Quadro 6) foi identificada a partir da análise de conteúdo das entrevistas realizadas à *Country Director* (Anexos III, VI) e à Formadora (Anexo IX). Os critérios que se aplicam a esta avaliação são cinco: 1) Escoamento do produto em cada loja 2) Concretização do objetivo de vendas anual; 3) Transmissão adequada dos conteúdos; 4) Concretização do objetivo de número anual de inscrições em formação; 5) Cumprimento do calendário de formação.

Antes de mais, é importante referir que estão aqui identificadas duas Avaliações do Impacto da Formação sobre a Organização.

Em primeiro lugar, existe uma avaliação que é realizada num curto/médio prazo por parte dos chefes de loja, a partir da apreciação do primeiro critério - Escoamento dos produtos em cada loja (que terão sido abordados na formação). Essa informação destina-se às formadoras e pode ser comunicada diretamente às mesmas por parte das chefes de loja ou a através das *Accounts*, quando estas visitam as lojas.

Em segundo lugar, existe uma outra avaliação que já se realiza a longo prazo (anualmente), a que correspondem os restantes quatro critérios identificados no Quadro 6. Contudo, esta avaliação só recorre aos últimos três critérios, quando o resultado da apreciação do segundo, realizada em conjunto com o Diretor de Vendas, revela que o

valor das vendas anual ficou abaixo do que se terá definido para esse mesmo ano. Assim, é recorrendo à apreciação dos restantes critérios que se procura compreender de que forma é que outros fatores associados à formação podem justificar de que forma é que a formação poderá ter contribuído para um nível de vendas abaixo daquele que foi estabelecido nos objetivos organizacionais:

- Recorrem novamente ao *feedback* que as *Accounts* recebem por parte dos elementos das lojas, no sentido de perceber se, na perspetiva destes, a informação foi bem transmitida ou não (ver Quadro 5);
- Procura-se estabelecer uma relação entre a assiduidade dos elementos das lojas nas ações de formação e as vendas que estas realizam, no sentido de perceber se o conhecimento insuficiente ou a falta dele poderá ter contribuído para um fraco desempenho das vendas. A *Country Director* referiu um exemplo muito interessante a propósito desta questão: em determinada loja onde os níveis de venda têm vindo a descer, esta chegou à conclusão de que essa descida se devia a um fraco desempenho por parte de uns elementos que não têm vindo a participar nas últimas ações de formação e inclusive, a *Country Director* chegou a tomar conhecimento sobre uma situação em que estas haviam perdido uma oportunidade de venda por falta de conhecimento acerca de um produto;
- E verifica-se se as datas das ações de formação inicialmente previstas foram ou não cumpridas, ou seja, e relacionando com o que foi acima mencionado, caso a formação seja realizada depois da data definida aquando da definição do objetivo anual de vendas, esse fator poderá contribuir para uma diferença de vendas (devido ao facto de as vendedoras não se encontrarem devidamente preparadas para vender determinados produtos e, com isso, perder oportunidades para os vender).

Como se pode caraterizar o nível de participação dos principais intervenientes (*stakeholders*)?

Para se proceder à caraterização do nível de envolvimento dos principais *stakeholders* no processo de avaliação procurei recolher informações que permitissem identificar quais são os elementos determinam qual é o foco da avaliação bem como aqueles a quem a organização recorre enquanto fontes de informação útil para a avaliação dos diferentes objetos. O Quadro 7 apresenta uma sistematização dessa informação.

Quadro 7. *Envolvimento dos stakeholders no processo de avaliação*

Objeto de Avaliação	Definição do foco da avaliação	Fontes de informação
<i>Performance</i> das Formadoras	<i>Country Director</i>	<i>Country Director</i> ; Formadoras
Satisfação dos Formandos	Formadoras	Formandos; Formadoras.
Conhecimentos dos Formandos	<i>Country Director</i> ; Formadoras.	Formandos; <i>Country Director</i> ; Formandos.
Comportamentos dos Formandos	<i>Country Director</i> ; Formadoras.	<i>Accounts</i> ; Chefes de Loja; Formandos.
Impacto da Formação sobre a Organização	<i>Country Director</i>	Diretor de Vendas; <i>Country Director</i> ; <i>Accounts</i> ; Chefes de loja; Formadoras.

Embora a definição do foco da avaliação seja definida em grande parte pela *Country Director*, bem como pelas formadoras, é importante realçar que os elementos que servem de fontes de informação útil para a avaliação diferem de objeto para objeto. Essa diversificação de fontes de informação para cada objeto encontra-se relacionada com as funções que cada um ocupa, ou seja, procuram-se os elementos que, por ocuparem determinada função, encontra-se em posição de poder conferir informação mais credível para avaliação de determinado objeto:

- A Avaliação da *Performance* das Formadoras é realizada a partir da perspetiva da *Country Director*, que costuma participar em algumas formações ao longo do ano, assim como da perspetiva das próprias formadoras, uma vez que existe uma auto-avaliação das suas *performances*;
- A Avaliação da Satisfação dos Formandos é feita com base na perspetiva dos formandos que participaram nas sessões de formação e é partilhada com os elementos

da formação a partir do preenchimento de um questionário de avaliação da satisfação, tal como já foi referido;

- A Avaliação dos Conhecimentos conta com três elementos que constituem fontes de informação: os formandos, quando realizam os testes de conhecimento e as formadoras e a *Country Director*, quando observam os debates de grupo ou os *role-plays* realizados;
- A Avaliação dos Comportamentos é realizada a partir do *feedback* de elementos que têm funções de gestão ou de supervisão e, por isso, conseguem fornecer informação mais real sobre o impacto da formação no desempenho dos formandos. É, portanto, realizada a partir da observação dos *Accounts* e a partir do *feedback* proveniente dos chefes/gerentes de loja ou, por vezes, dos próprios formandos;
- A Avaliação do Impacto da Formação sobre a Organização já é realizada por parte de elementos que participaram no delineamento das metas de vendas anuais (*Country Director*, Diretor de Vendas e Departamento de Marketing). Embora só se realize uma avaliação que vá além da simples análise da concretização dos objetivos de vendas quando estes não são alcançados, quando realizada, recorre-se novamente ao *feedback* do impacto que se tem vindo a fazer sentir no desempenho dos funcionários das lojas que participaram na formação, a partir da visita dos *Accounts* às lojas e na qual se procura obter *feedback* tanto dos chefes de loja como dos próprios elementos que participaram na formação. Outros elementos importantes, enquanto fontes de informação, são também as formadoras já que estas transmitem *feedback* quanto ao balanço do nível de inscrições nas formações que vai existindo ao longo do ano bem como sobre o cumprimento, ou não, do calendário da formação.

De que forma é que a organização utiliza os resultados provenientes da avaliação?

Para poder caraterizar a forma como a organização utiliza os resultados provenientes da avaliação foram identificados os elementos a quem se destinam os resultados da avaliação dos diferentes objetos e, de seguida, a forma como estes se apropriam dos mesmos. O Quadro 8 apresenta uma sistematização dessa informação.

Quadro 8. *Utilização dos resultados da avaliação*

Objeto de avaliação	Elementos a quem se destinam resultados	Utilização dos resultados
Performance das formadoras	<i>Country Director</i>	Fornecimento de pontos de ação para melhorar <i>performance</i>
Satisfação dos formandos	Formadoras	Melhoria da formação
Conhecimentos dos formandos	Formadoras; Country Director	Orientação para clarificar mensagem e aperfeiçoar o discurso de atendimento
		Esclarecimento de dúvidas
		Sugestão de participação em módulos orientados para as necessidades e dificuldades dos formandos
Comportamentos dos formandos	Formadoras	Visita da formadora à loja, no sentido de compreender melhor quais são as dificuldades/necessidades dos formandos/equipas das lojas
		Preparação de novos conteúdos orientados para as dificuldades/necessidades de cada formando/equipa da loja
Impacto da formação sobre a organização	Formadoras	Visita à loja no sentido de fazer levantamento das dificuldades que os formandos estão a ter para vender os produtos
		Preparação de esquemas sintetizados com sugestões para uma apresentação eficaz dos produtos
	<i>Country Director</i> ; Diretor de Vendas; Departamento de Marketing; Formadoras.	Melhoria da formação

A forma como a organização se serve dos resultados pode-se caracterizar de duas formas.

Em primeiro lugar, existe uma utilização desses resultados no sentido de melhorar a *performance* daqueles que se encontram envolvidos no processo de formação (quer as formadoras quer os formandos, no âmbito do seu trabalho enquanto vendedores de loja) – Avaliação da *Performance* das Formadoras, Avaliação dos Conhecimentos dos Formandos, Avaliação dos Comportamentos dos Formandos e Avaliação do Impacto da Formação, que se destina exclusivamente às formadoras (e que diz respeito à tal avaliação a curto/médio prazo, realizada por parte das chefes de loja):

- No caso da Avaliação da *Performance* das Formadoras, realizada anualmente, são definidos pontos de ação que, na visão da *Country Director* e das próprias formadoras, constituem um foco de melhoria da *performance* das formadoras (e que também farão parte da avaliação da sua *performance* no ano seguinte);
- Os resultados da Avaliação dos Conhecimentos dos Formandos podem ser utilizados de diferentes maneiras. As respostas que os formandos dão nos testes de conhecimento podem revelar ou que a mensagem não ficou clara, e as formadoras podem utilizar isso no sentido de clarificar a mensagem que transmitiram durante a formação, ou podem revelar alguns vícios de comunicação que os formandos apresentam nas suas respostas e, nesse sentido, as formadoras podem-se servir dessas respostas para aperfeiçoar o discurso de atendimento. Por outro lado, é também recorrendo à observação dos debates em grupo e dos *role-plays* realizados que se podem esclarecer dúvidas (e que foi considerado como uma utilização dos resultados na medida em que estas atividades são criados no sentido de evidenciar eventuais dúvidas que possam existir) ou, por outro lado, caso a *Country Director* ou as formadoras considerem necessário, é sugerido aos formandos que participem em módulos de formação que serão orientados para as necessidades e dificuldades que estes apresentaram durante as atividades realizadas;
- Para os resultados da Avaliação dos Comportamentos dos Formandos, existem duas alternativas quanto à utilização dos mesmos. Pode haver uma visita da formadora a uma loja, a pedido da chefe de loja, no sentido de compreender melhor e poder esclarecer as dificuldades ou necessidades dos formandos que pertençam à equipa dessa loja. A outra alternativa pode passar simplesmente pela preparação de materiais

com conteúdos orientados para as dificuldades ou necessidades daqueles formandos, para serem entregues nas lojas dos mesmos;

- Quando as chefes de loja começam a aperceber-se de que não existe escoamento dos produtos abordados durante a formação, esse *feedback* é transmitido às *Accounts* ou à Formadora e será esta última que poderá visitar a loja no sentido de perceber quais são as dificuldades que as pessoas estão a ter para vender os produtos e preparar um esquema resumido de frases-chave e argumentos fundamentais para utilizar no atendimento ao cliente de forma a poder criar mais impacto sobre a decisão deste.

Em segundo lugar, caso os resultados do impacto que a formação terá tido sobre a organização (a *Country Director* refere numa das suas entrevistas que o elemento principal que lhes permite avaliar esse impacto são as vendas realizadas), pode-se proceder à reformulação da formação a vários níveis, no sentido de reproduzir melhores resultados. Até ao momento, essa reformulação tem-se vindo a traduzir em diversos níveis:

- Criação de programas de formação orientados para cada cliente;
- Maior orientação para as dificuldades que os formandos estão a ter em vender ao procurar vender os produtos, quando se encontram em loja;
- Colaboração com o Departamento de Marketing no sentido de criar dinâmicas direccionadas para o escoamento dos produtos em loja, atendendo às informações que funcionaram melhor junto dos clientes (a partir *feedback* dos formandos, quando estes procuraram implementar no seu atendimento algumas informações/argumentos transmitidos durante as sessões de formação);
- Realização mais ações de formação ao ano (de duas vezes ao ano para cerca de três/quatro) com grupos mais pequenos de formandos (ao contrário do que acontecia antigamente, que era realizada com a equipa toda) de forma a poder existir uma maior proximidade com a equipa no sentido de compreender melhor se os formandos estão a apreender a informação e identificar as necessidades e dificuldades de cada um.

Conclusões

Objetos de Avaliação

O facto de a organização recorrer aos objetos de avaliação enunciados revela que existe uma avaliação que se baseia na apreciação do mérito e do valor das formações que vão sendo realizadas pela mesma. A *Performance* das Formadoras, a Reação e os Conhecimentos dos Formandos constituem objetos que podem revelar se a formação fornece uma experiência de aprendizagem que cumpre os seus objetivos, isto é, a sua avaliação permite a formulação de juízos de valor relativamente ao mérito da formação. Já a avaliação dos Comportamentos dos Formandos e o Impacto da Formação sobre a Organização, cujos resultados permitem averiguar se a formação contribui para a melhoria da *performance* dos participantes ou para os resultados da organização, possibilita a realização de uma apreciação relativamente ao valor da formação.

Ao contrário do que indica a investigação sobre como as organizações têm vindo a utilizar a avaliação da formação (ASTD, 2009), esta organização parece contrariar a tendência que se verifica nas outras já que, de uma forma geral, existe um reduzido foco sobre a transferência do conhecimento adquirido em formação para o contexto de trabalho ou o impacto que a formação tem sobre a organização.

Uma vez que os resultados da avaliação são fundamentais para a tomada de decisão, o facto a organização recorrer a diferentes objetos pode contribuir para uma decisão mais fundamentada na medida em que se baseia na análise da qualidade da formação a partir de diferentes perspetivas.

Metodologia de Avaliação e Envolvimento dos *Stakeholders*

Apesar de ser possível identificar um conjunto de objetos a partir dos quais a organização se serve para avaliar a qualidade da formação, não existe um documento ou um conjunto de documentos no qual se encontrem formalmente estabelecidos aqueles que são os propósitos, os critérios ou a metodologia de avaliação de cada um dos objetos referidos ou uma base de dados destinada ao registo dos resultados da avaliação que vai sendo realizada.

Contudo, a partir da recolha de dados, baseada nas entrevistas à *Country Director*, à formadora e a uma formanda, foi possível identificar um conjunto de critérios e métodos de avaliação, a partir dos quais é possível caraterizar a metodologia e critérios bem como

os propósitos associados à avaliação da formação realizada pela organização. Como tal, pode-se concluir que se recorre a uma avaliação formal, na medida em que se serve de um conjunto de critérios que permitem analisar com maior objetividade a informação proveniente de um conjunto de fontes e, a partir disso, emitir juízos avaliativos sobre cada objeto de avaliação de forma sustentada.

Ainda que o tipo de avaliação mencionado esteja normalmente mais associado a uma metodologia de natureza quantitativa, aquela de que a organização se serviu foi de natureza essencialmente qualitativa. Ou seja, a avaliação da formação faz-se a partir da análise das perspetivas de um conjunto de *stakeholders* que, pela natureza das suas funções dentro da organização, se encontram em posição de fornecer informação útil para uma apreciação mais credível sobre os diferentes objetos de avaliação:

- A partir da avaliação da satisfação dos formandos e da avaliação dos seus conhecimentos é possível compreender se a avaliação cumpriu os seus objetivos, do ponto de vista daqueles a quem a formação se destina (os formandos) e, por isso, constituem-se como uma fonte de informação credível. Por outro lado, a avaliação da *performance* das formadoras é realizada tanto pelas próprias formadoras, mas também por parte do outro elemento que costuma estar presente nas ações de formação – a *Country Director* – que se servirá das auto-avaliações das formadoras para fazer um balanço relativamente ao desempenho destas;
- A avaliação dos comportamentos dos formandos, que se trata essencialmente da sua *performance* do ponto de vista da mobilização dos conhecimentos que adquiriram em formação para o seu contexto de trabalho, é realizada a partir da observação realizada por parte das *accounts* (que, neste caso, assumem um papel de supervisores dos resultados da formação que se fazem sentir no terreno) mas sobretudo pela informação que os chefes de loja ou os próprios elementos que participaram na formação lhe fazem chegar. Uma vez que os chefes de loja se encontram em melhor posição para julgar o desempenho (no dia-a-dia) daqueles que participaram, estes constituem uma fonte valiosa para se compreender quais são as principais dificuldades e necessidades sentidas na utilização dos conhecimentos adquiridos em formação em contexto de trabalho. Por sua vez, o *feedback* transmitido pelos próprios participantes da formação também constitui informação relevante para as formadoras poderem identificar os conteúdos que requerem mais trabalho no que diz respeito à forma como estes têm vindo a ser transmitidos nas sessões de formação;

- No que diz respeito à avaliação do impacto da formação sobre a organização, já podem ser identificados dois grupos diferentes que fornecem informações relevantes para a avaliar este objeto. Num primeiro grupo, as chefes de loja, que pela natureza da sua função têm interesse no nível de escoamento dos produtos que se verifica nas suas lojas, comunicam às *accounts* ou diretamente às formadoras que os níveis de venda dos produtos abordados na formação não estão a atingir o número de vendas esperado. Já num segundo grupo, quando o objetivo de vendas anual não é atingido (definido e analisado pela *Country Director* em conjunto com o Diretor de Vendas e com o Departamento de Marketing), já se recorre novamente a outros elementos que possam fornecer informações que permitam compreender se a formação se encontra entre os fatores que poderão ter contribuído para um nível de vendas abaixo dos objetivos – *feedback* da formação transmitido pelos formandos, chefes de loja ou *accounts*; concretização do objetivo anual de inscrições ou cumprimento do calendário de formação (informações transmitidas pelas formadoras).

Assim sendo, importa destacar que os elementos que realizam a avaliação, *Country Director* e formadoras, são os mesmos que se encontram responsáveis pela organização e gestão da formação que é realizada na sua organização e, portanto, pode-se caracterizar esta avaliação, de um ponto de vista do papel dos avaliadores, como sendo uma avaliação interna. Contudo, e embora o rumo e o foco da avaliação sejam definidos por estes elementos, o facto de utilizar outros *stakeholders* enquanto fontes de informação (formandos, *accounts* e chefes de lojas) permite que os resultados da avaliação sejam sustentados em perspetivas de elementos que se encontram numa posição mais neutra que aqueles que são responsáveis pela sua realização.

Propósitos da Avaliação

De acordo com os dados apresentados e seguindo a lógica das conclusões que foram até aqui apresentadas, é possível identificar um conjunto de propósitos identificados por alguns autores (e.g., Bassarab & Root, 1992; Phillips, 2010 e Topno, 2012) que parecem justificar a realização da formação por parte desta organização:

- Determinar se os objetivos do programa são atingidos;
- Avaliar a eficácia de diferentes componentes do programa (entre os quais podemos identificar os conteúdos, o cronograma, o estilo de apresentação, ou o formador);

- Obter uma percepção mais prática e contextualizada do programa de forma a poder planejar, desenvolver e apresentar futuros programas de uma forma mais eficaz;
- Verificar o nível de transferência da aprendizagem adquirida para o contexto de trabalho;
- Determinar se o programa responde às necessidades dos formandos;
- Identificar aqueles que beneficiaram mais ou menos de certo programa e, em função disso, decidir quem deve participar em futuros programas;
- Determinar se o programa é ou não apropriado.

Contudo, existem outros propósitos identificados pelos mesmos autores que não se encontram em sintonia com os resultados deste trabalho:

- Registrar os investimentos realizados no âmbito da formação e desenvolvimento;
- Determinar os custos e benefícios associados a um programa;
- Criar uma base de dados que possa servir de suporte à tomada de decisões.

Uma razão que parece justificar o facto de estes últimos não estarem em sintonia com a avaliação da formação realizada pela organização deve-se ao facto de não existir um procedimento formalmente estabelecido para a realização da mesma e embora haja um registo do investimento realizado, não existe o registo do desenvolvimento ou dos benefícios gerados a partir do mesmo. A inexistência de uma base de dados que sirva de suporte à tomada de decisões, criada a partir dos resultados da avaliação é fundamental na medida em que poderá constituir uma ferramenta credível para prestação de contas. Ainda que a *Country Director* ou o Diretor de Vendas (*stakeholders* fundamentais para a decisão do investimento realizado na organização) participem na avaliação do impacto da formação sobre a organização, a documentação dos resultados constitui uma mais valia para justificar o contínuo investimento no desenvolvimento e na melhoria dos programas de formação (Phillips, 2010).

Utilização dos Resultados da Avaliação

Embora a formação se apresente como um elemento fundamental para a estratégia organizacional (uma vez que sem esta, dificilmente as vendedoras serão capazes de criar oportunidades de venda dos produtos da marca) não existe um diagnóstico de necessidades que anteceda a construção dos programas de formação. Uma vez que os formandos pertencem a lojas diferentes, torna-se difícil fazer um levantamento de uma

série de informações que definiriam uma teoria do programa, do qual os elementos que realizam a avaliação se poderiam servir no sentido dar resposta aos principais problemas identificados, conceber questões mais relevantes para a avaliação, definir os procedimentos que melhor se adequem à recolha da informação bem como identificar as dimensões mais críticas para o seu sucesso.

Contudo, a organização serve-se da avaliação no sentido de poder dar resposta às necessidades e dificuldades que venham a surgir tanto em contexto de formação como em contexto de trabalho e aqui existe um trabalho significativo por parte da mesma, que se traduz maioritariamente na produção de conteúdos que possam ir ao encontro daquelas necessidades ou dificuldades fundamentais para a *performance* destes em contexto de trabalho. Já os resultados da avaliação da *performance* das formadoras são transmitidos às mesmas no final de cada ano, juntamente com um conjunto de pontos de ação orientados para a melhoria da sua *performance*, definidos a partir das suas auto-avaliações e da avaliação realizada pela *Country Director*.

Por outro lado, é a avaliação da satisfação dos formandos e a avaliação do impacto sobre a organização que parece ter mais peso no que diz respeito à utilização de resultados no sentido de contribuir para a melhoria dos programas de formação. A avaliação da satisfação porque é fundamental para contribuir para a existência de um número satisfatório de inscrições ao longo do ano (afinal, o conhecimento dos produtos é o primeiro passo para o sucesso das vendas) e a avaliação do impacto da formação sobre a organização porque as vendas, variável fundamental para o seu cálculo, constituem o objetivo final de todo o investimento que é realizado no âmbito da formação. Neste sentido, os resultados têm-se vindo a revelar úteis não só para colaborar com o Departamento de Marketing no sentido de criar dinâmicas de escoamento de produto que sejam mais eficazes (porque a formadora apresenta os argumentos que, na perspetiva dos formandos, parecem ter funcionado melhor ou pior na venda de determinados produtos), mas essa utilização também se tem vindo a materializar a partir de iniciativas que tornem os programas e os seus conteúdos cada vez mais orientados para as necessidades de cada cliente, cada loja ou cada formando (realização de mais ações de formação ao longo do ano, com grupos de formandos mais pequenos).

Referências Bibliográficas

- ASTD. (2009) *The Value of Evaluation: Making Training Evaluations More Effective*. Alexandria: ASTD Press.
- Arthur, W., Bennett, W., & Bell, P. (2003). Effectiveness of Training in Organizations: A Meta-Analysis of Design and Evaluation Features. *Journal of Applied Psychology*. 88(2), pp. 234-245.
- Bardin, L. (2008). *Análise de Conteúdo*. Lisboa: Edições 70.
- Basarab, D., & Root, D. (1992). Introduction to Evaluation. In D. Basarab., & D. Root (eds.), *Training Evaluation Process: a practical approach to evaluating corporate training programs* (pp. 1-23). Boston: Kluwer Academic.
- Bogdan, R. & Biklen, S. (1994). *Investigação Qualitativa em Educação*. Porto: Porto Editora.
- Brinkerhoff, R. (2006). Increasing impact of training investments: an evaluation strategy for building organizational learning capability. *Industrial and Commercial Training*, 38(6), 302-307.
- Dahiya, S., & Jha, A. (2011). Review of Training Evaluation. *International Journal of Computer Science and Communication*. 2(1), 11-16.
- Fernandes, D. (2007). Percursos E Desafios Da Avaliação Contemporânea. Retirado de: <http://repositorio.ul.pt/bitstream/10451/5507/1/Lic%CC%A7a%CC%83o.pdf>
- Fernandes, D. (2010). Acerca da articulação de perspectivas e da construção teórica em avaliação educacional. In M. T. Esteban e A. J. Afonso (Orgs.), *Olhares e interfaces: Reflexões críticas sobre a avaliação* (pp. 15-44). São Paulo: Cortez.
- Fernandes, D. (2011). Avaliação de programas e projetos educacionais: Das questões teóricas às questões das práticas. In D. Fernandes (Org.), *Avaliação em educação: Olhares sobre uma prática social incontornável* (pp. 185-208). Pinhais, PR: Editora Melo.
- Fernandes, D. (2013). Avaliação em educação: Uma discussão de algumas questões críticas e desafios a enfrentar nos próximos anos. *Revista Ensaio: Avaliação e Políticas Públicas em Educação*, 21(78), 11-34.
- Fitzpatrick, J., Christie, C., & Mark, M. (2009). *Evaluation in action: Interviews with expert evaluators*. London: Sage.
- Fitzpatrick, J., Sanders, J., & Worten, B. (2004). Conducting Evaluation of Organizations' Renewal and Training in Corporate and Nonprofit Settings. In J. Fitzpatrick, J. Sanders, & B. Worten (Eds.), *Program Evaluation: Alternative Approaches and Practical Guidelines* (Third Edition) (pp. 485-506). Boston: Allyn & Bacon.
- Ford, K., & Sinha, R. (2009). Advances in Training Evaluation Research. In S. Catwright & C. Cooper (Eds.), *The Oxford Handbook of Personnel Psychology* (pp. 291-316). Retirado de: https://www.researchgate.net/publication/288121625_Advances_in_Training_Evaluation_Research

- Freire, J. (2013). Estudo de Caso na Investigação em Educação. In J. Amado (Org.), *Manual de Investigação Qualitativa em Educação* (pp. 121-143). Coimbra: Imprensa da Univ.Coimbra.
- Giangreco, A., Sebastiano, A., & Peccei, R. (2009). Trainee's reactions to training: an analysis of the factors affecting overall satisfaction with training. *The International Journal of Human Resource Management*. 20(1), pp. 96-111.
- Griffin, R. (2010). Means and ends: effective training evaluation. *Industrial and Commercial Training*. 42(4), pp. 220-225.
- Guba, E., & Lincoln, Y. (1994). Competing paradigms in qualitative research. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research* (pp.105-117). Thousand Oaks, CA: Sage.
- Holton, E. (1996). The Flawed Four-Level Evaluation Model. *Human Resource Development Quarterly*. 7(1), pp. 5-21.
- Holton, E., Bates, R., & Ruona, W. (2000). Development of a Generalized Learning Transfer System Inventory. *Human Resource Development Quarterly*. 11(4), pp. 333-360.
- Kirkpatrick, J., & Kirkpatrick, K. (2010). Using Evaluation Results. In P. Phillips (Org.), *ASTD Handbook of Measuring and Evaluating Training* (pp. 253-264). Alexandria: ASTD Press.
- Kumpikaitè, V. (2007). Human Resource Training Evaluation. *Engineering Economics*. 55(5), pp. 29-36.
- Lingham, T., & Richley, B. (2006). An evaluation system for training programs: A case study using a four-phase approach. *Career Development International*. 11(4), pp. 334-351.
- Mavin, S., Lee, L., & Robson, F. (2010) The evaluation of learning development in the workplace: A review of the literature. Retirado de:
https://www.northumbria.ac.uk/static/5007/hrpdf/hefce/hefce_litreview.pdf
- Phillips, P. (2010). *ASTD Handbook of Measuring and Evaluating Training*. Alexandria: ASTD Press.
- Phillips, J. (2010). Giving CEOs the Data They Want. In P. Phillips (Org.), *ASTD Handbook of Measuring and Evaluating Training* (pp. 253-264). Alexandria: ASTD Press.
- Pulakos, E., Arad, S., Donovan, M., & Plamondon, E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology*. 85(4), pp. 612-624.
- Ritzmann, S., Hagemann, V., & Kluge, A. (2014). The Training Evaluation Inventory (TEI) Evaluation of Training Design and Measurement of Training Outcomes for Predicting Training Success. *Vocations and Learning*. 7(1), pp. 41-73.
- Sánchez, A., Aragón, M., & Valle, R. (2003). Effect of training on business results. *The International Journal of Human Resource Management*. 14 (6), pp. 956-980.

- Scriven, M. (2003). Evaluation Theory and Metatheory. In T. Kellaghan & D. Stufflebeam (Eds.), *International handbook of educational evaluation* (pp. 15-30). Dordrecht: Kluwer.
- Tuckman, B. (1994). *Manual de Investigação em Educação*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian.
- Topno, H. (2012). Evaluation of Training and Development: An Analysis of Various Models. *Journal of Business and Management*. 5(2), pp. 16-22.
- Torres, R., & Preskill, H. (2001). Evaluation and Organizational Learning: Past, Present, and Future. *American Journal of Evaluation*. 22(3), pp. 387-395.
- Wang, G., & Wilcox, D. (2006). Training Evaluation: Knowing More Than Is Practiced. *Advances in Developing Human Resources*. 8(4), pp. 528-539.
- Zuniga, L. (2010). Identifying Stakeholder Needs. In P. Phillips (Org.), *ASTD Handbook of Measuring and Evaluating Training* (pp. 3-14). Alexandria: ASTD Press.

Anexos

Índice de Anexos

Anexo I. Guião da Primeira Entrevista a <i>Country Director</i>	50
Anexo II. Transcrição da Primeira Entrevista a <i>Country Director</i>	53
Anexo III. Grelha de Análise de Conteúdo da Primeira Entrevista a <i>Country Director</i>	66
Anexo IV. Guião da Segunda Entrevista a <i>Country Director</i>	75
Anexo V. Transcrição da Segunda Entrevista a <i>Country Director</i>	78
Anexo VI. Grelha de Análise de Conteúdo da Segunda Entrevista a <i>Country Director</i>	83
Anexo VII. Guião da Entrevista a Formadora	88
Anexo VIII. Transcrição da Entrevista a Formadora	91
Anexo IX. Grelha de Análise de Conteúdo da Entrevista a Formadora	116
Anexo X. Guião da Entrevista a Formanda	131
Anexo XI. Transcrição da Entrevista a Formanda	133
Anexo XII. Grelha de Análise de Conteúdo da Entrevista a Formanda	138

Anexo I. Guião da Primeira Entrevista a *Country Director*

Blocos	Objetivos Específicos	Questões
Diagnóstico de necessidades	Caracterizar o diagnóstico de necessidades de formação	Quem é que participa na definição dos conteúdos que devem ser incluídos nos programas de formação?
		Qual o foco do diagnóstico de necessidades?
		Quais os instrumentos utilizados?
Objetos de avaliação	Identificar os objetos de avaliação	Qual o foco da avaliação da formação que é realizada pela companhia?
	Identificar os critérios de avaliação para cada objeto	Atendendo aos elementos que referiu anteriormente como sendo o foco da avaliação da formação, poderia identificar quais são os critérios de avaliação que são utilizados para cada um destes?

Anexo I. Guião da Primeira Entrevista a *Country Director*

Metodologia de avaliação e envolvimento dos <i>stakeholders</i>	Identificar os instrumentos de recolha de informação	Pode-me indicar quais são os meios/instrumentos a que recorrem para poderem avaliar cada um dos objetos de avaliação?
	Identificar os <i>stakeholders</i> que parecem ter maior influência sobre o processo de avaliação	Quais são os elementos que determinam qual deve ser o foco da avaliação?
	Determinar quais são os <i>stakeholders</i> mais privilegiados enquanto fontes de informação para a avaliação	Quais são os elementos a quem costumam recorrer enquanto fontes de informação para a avaliação da formação?
		Qual o tipo de informação que normalmente procuram adquirir a partir desses diferentes elementos?
Utilização dos resultados da avaliação	Caracterizar a forma com que a organização se serve dos resultados da avaliação	Quais são os elementos a quem se destinam os resultados da avaliação (audiências da avaliação)?
		De que forma é que eles se costumam servir desses resultados?

Anexo I. Guião da Primeira Entrevista a *Country Director*

		Consegue dar-me alguns exemplos de decisões que tenham sido tomadas em função dos resultados da avaliação de alguma formação que tenham desenvolvido?
--	--	---

Boa tarde! Agradeço a tua colaboração ao participar nesta entrevista. Aproveito também este momento para passar a mensagem de que a análise do conteúdo desta entrevista e a partilha do conteúdo desta entrevista vai ser feita de forma confidencial e vamos garantir aqui o anonimato.

Vou utilizar um gravador para poder ter um registo mais fiel do que vai ser aqui falado. Posso contar com a tua autorização?

Sim

Ok. Passando então à primeira pergunta: Quem é participa na definição dos conteúdos que devem ser incluídos na formação?

Bom, nós temos dois tipos de formação na marca. Temos a formação de produto, de novidades e temos a formação de técnicas de vendas.

O conteúdo, a que diz respeito aos produtos e às novidades, muitas das vezes já é implícito, ou seja, nós temos todos os anos vários lançamentos e, portanto, as formadoras já sabem que, para cada um dos lançamentos vão ter conteúdos de formação que são fornecidos pela marca a nível internacional. O meu papel aí é simplesmente coordenar e garantir que esses conteúdos são passados à equipa no devido tempo, ou seja, antes do produto chegar à loja. *On top* disso, existem outros tipos de formações, complementares, nomeadamente técnicas de vendas que são essenciais para ajudar a melhorar a performance da equipa e, muitas vezes, sou eu que digo e que me coordeno com as formadoras quando e porque é que esses temas devem ser introduzidos e como. A grande maioria dos conteúdos são fornecidos pela marca a nível internacional, até porque tem que haver um alinhamento da forma como a conselheira NOME DA ORGANIZAÇÃO apresenta o seu produto em loja, portanto há um alinhamento internacional acerca disso e, portanto, os conteúdos são dados por eles. Cabe depois aos países decidir se querem ou não aplicar esses conteúdos e nós decidimos aplicar sempre, porque os resultados e a melhoria da performance das consultoras após essas formações são sempre mais positivas.

E, para além de ti, quem é participa também nessa decisão sobre os conteúdos que devem ...

Eu, eu e a formação... as duas formadoras.

Existe um diagnóstico das necessidades?

Existe, existe. Claro que isso também vem com o tempo e com a observação que eu e as formadoras vamos fazendo de cada um dos elementos da equipa. Ao longo das formações, nós temos vários tipos de formação - temos de tratamento, de maquilhagem, temos de perfumante - e dá para perceber, durante as formações, onde é que cada um dos elementos tem mais dificuldades. E depois aquilo que nós fazemos é construir módulos específicos direcionados a uma necessidade específica e juntamos um conjunto de consultores que achamos que tem mais dificuldades neste ou naquele tema e damos formação para que eles possam melhorar a sua *performance*.

Ok. Podemos dizer que há uma Gap- Analysis?

Sim, sim, sim...

De que forma é que vocês fazem chegar até vós quais é que são as necessidades que existem por parte das formandas ou dos formandos?

Como é que nós sabemos quais são as necessidades delas?

Quais é que são os meios de comunicação?

Utilizamos muito... Eu, pelo menos, utilizo muito a observação on the job, ou seja, eu observo muito a formação. Na formação temos sempre uma parte teórica seguida de uma parte prática e, nessa parte prática, é mais fácil ver as dificuldades e as necessidades da equipa e dos formandos. E, portanto, por exemplo, nós damos a teoria da maquilhagem e depois damos a prática - aplicação de produto – e aí dá para ver onde é que a equipa é mais ou menos débil. Ou fazemos a teoria da técnica de venda e depois fazemos teatros de vendas e aí dá para perceber quem tem mais e menos dificuldades e, em função disso, criamos os tais módulos, mais pequenos e mais incisivos, mais objetivos e dizemos à equipa quem é que...quem é irá participar... Nós não dizemos! Nós sugerimos às formandas que “olha, se calhar era bom participares neste módulo” ou “o que é que achas de participares neste?” mas, em primeiro lugar, deixamos que a pessoa escolha ou seja, nós partilhamos com a equipa quais é que são os módulos que existem e quais é que estão disponíveis que o objetivo destes módulos é precisamente melhorar competências técnicas mais específicas, ir mais cirurgicamente a uma determinada necessidade. E, muitas vezes, aqueles que nós achamos que precisam

acabam por se inscrever portanto nós, na maioria das vezes, não precisamos de os chamar para isso mas, se não acontecer, chamamo-los de uma forma não muito direta ou de uma forma... Como é que eu hei de dizer?

Mais insistente?

Não, não é mais insistente, não. Fazemo-lo de uma forma *polite*, politicamente correta, porque quando apontar uma “deficiência” a uma pessoa a nível profissional é muito delicado e, portanto, tentamos fazê-lo de uma forma politicamente correta.

Ok. Passando aqui para os objetos da avaliação ou seja, o foco da avaliação. Estamos aqui a falar da tal Avaliação da Reação ou seja, a perceção dos formandos relativamente à formação, a clareza de como são passados os conteúdos, a avaliação do conhecimento ou atitudes que *temos* depois da formação ou impacto. Quais destes objetos é que vocês valorizam ou privilegiam?

Nós privilegiamos muito o diálogo, o *feedback* direto, ok? Perguntamos muito à equipa se perceberam, se não perceberam, se a mensagem foi clara, se não foi, onde é que têm mais dificuldades, menos dificuldades. Houve alturas, no passado, onde chegámos a fazer testes, testes escritos muito focados nas tecnologias dos produtos e nos benefícios para nós percebermos a que nível estava cada uma das pessoas, mas muitas vezes as pessoas encaram isso como uma verdadeira avaliação e não uma porta de entrada para conseguirem ganhar mais conhecimentos. Aquilo que eu sempre me debati com a equipa é que estes testes não são para os classificar de zero a cem, são para nós, eu e as formadoras, sabermos quais é que são as necessidades da equipa, mas eles sentem-se muito avaliados e muito pressionados e, portanto, não recebem muito bem este tipo de instrumento de avaliação. E, portanto, abandonámos também isso um bocado e aquilo que fazemos é...acaba por ser formações mais regulares. Antigamente tínhamos duas formações ao ano e, hoje em dia, temos formação de quase três em três meses que nos ajuda a estar mais próximo da equipa, grupos mais pequenos também...antigamente era e equipa toda ao mesmo tempo e, a partir de certa altura, decidimos fazer em grupos mais pequenos porque assim é mais fácil perceber se os conteúdos estão a ser bem passados, se a equipa está a apreender a informação e quais é que são as reais necessidades e dificuldades de cada elemento.

Mas, por exemplo, o facto de não usares esse instrumento, esse teste, não significa que não faças essa avaliação do conhecimento, não é? Pelo que estás a dizer, é feito mas é feito através de conversa.

Sim, não há um momento formal.

Sim. Depois quanto à avaliação de novos comportamentos por parte dos formandos. Existe isso, por exemplo, neste caso, em loja ou dentro da vossa empresa, no *team back office*?

De novos comportamentos? Como assim?

Sim, comportamentos que podem passar desde... Existe uma melhoria, por exemplo, relativamente à resolução de conflitos, este tipo de exemplo. Ou seja, é um comportamento, não é algo que possa vir a ter um impacto direto, de forma clara, na organização mas é uma coisa que pode ter benefícios ao nível da eficiência.

Sim, a formação técnica de vendas acaba por ser um bocadinho uma avaliação de comportamento (...) porque aquilo que nós defendemos é que, se elas seguirem aqueles comportamentos que são supostos...

(Telefone toca)

Posso atender?

(Fim da chamada)

Portanto, como eu estava a dizer, nós temos, por exemplo, formações de técnicas de vendas que não é mais do que comportamentos que nós queremos que as equipas tenham em loja e que acreditamos que, ao implementarem esses comportamentos, a probabilidade de sucesso aumenta muito e portanto é muito importante para nós esse tipo de formação. Mesmo com os consumidores... a forma como eles contornam os conflitos, como é que elas contornam uma objeção, não do consumidor, esse tipo de comportamentos são muito importantes para que elas consigam “inverter a cabeça” do consumidor e conseguirem realizar a venda com sucesso.

Ok. E relativamente ao impacto da formação sobre a organização, sobre a empresa?

Ah, é fundamental!

Pronto, existe esse foco, não é?

Sim, é fundamental e tem sido um dos departamentos, não com mais investimento, mas com mais evolução ou seja, aquilo que nós verificámos ao longo, principalmente dos últimos dois anos, foi que os métodos de formação que nós tínhamos antigamente, principalmente para as pessoas das lojas, para as raparigas das lojas, já não surtiam o efeito que nós precisávamos nos dias de hoje porque, puro e simplesmente, elas não apareciam, deixaram de vir às formações e portanto, aquilo que nós tivemos de fazer foi reinventar a formação e encontrar outros métodos de formação para conseguir continuar a passar a mensagem porque é verdade que elas têm um impacto muito grande nas nossas vendas e nós estávamo-nos a ressentir disso.

Agora vamos voltar aqui a pegar na questão dos critérios portanto se calhar vais repetir algumas coisas que disseste agora, mas para que não fiquem dúvidas e que não deixem de ser mencionados, vou-te perguntar então quais são os critérios que aplicam a cada um desses objetos.

Ou seja, tínhamos aqui a avaliação da perceção que existe relativamente à formação em si, ao momento da formação...

Ok, nós temos dois tipos de avaliação. Temos uma avaliação formal das formadoras, onde aquilo que nós avaliamos são os seus conhecimentos técnicos, a capacidade de transmissão das mensagens, o valor dos conteúdos que elas passam (se são interessantes ou não a nível de marca, por exemplo, se são interessantes ou não para o cliente, para o mercado), avaliamos também a capacidade que a formadora tem para motivar a plateia para a sua formação e para a mensagem que ela está a passar, isso é essencial, e os conhecimentos técnicos que eu já tinha dito. Isto porquê? Porque não só a formadora precisa de ter conhecimentos técnicos sobre aquele ou aqueles produtos que ela, naquele ano, está a ...sobre os quais está a formar, mas precisa também de ter um conhecimento muito mais alargado de informação que vai acrescentar ao que ela está a formar na altura, portanto não é... não são formações estanque, não são conteúdos estanque, são conteúdos em contínuo, de ano para ano, de produto para produto e portanto é essencial que a formadora consiga aglomerar e ter em si todos esses conhecimentos técnicos.

E depois temos a formação não formal da equipa. E aí fazemos de duas formas, não só avaliamos, tal como eu já referi, como é que se desenrolam as formações e como é que eles aplicam na prática os conhecimentos que recebem da formação, mas também avaliamos o desempenho das vendas porque, no fim do dia, aquilo que nós queremos é vender. Por isso, se a formação for bem dada e for bem apreendida, à partida os resultados nas vendas irão aparecer. E, portanto, é dessa forma que nós fazemos a avaliação na empresa.

E para a avaliação de comportamentos, quais é que são os critérios que vocês podem utilizar? De comportamentos ou atitudes.

Ummm....

Separar aqui... Porque tu acabaste agora por falar das vendas, separar aqui a avaliação que é feita sobre o momento de formação, em sala, sobre a avaliação que é feita relativamente aos comportamentos que eles têm, neste caso, com os clientes e sobre a avaliação que é feita sobre o impacto. Critérios de avaliação para estas diferentes coisas.

Lá está, como não é uma avaliação formal, não existem critérios definidos à partida. Existem para as formadoras. Existem critérios, à partida, definidos para as formadoras, mas para as equipas não existem porque não é uma avaliação formal. Claro que a equipa é avaliada (...) em termos de conhecimentos técnicos, mas não é a formação que é avaliada nesse aspeto, ok?

Sim, mas por exemplo, e desculpa eu estar a voltar a pegar nisto, mas aí pode-se aplicar um critério, porque tu estavas a dizer que, por exemplo, vocês podem vir a fazer formações de três em três meses... vou dar aqui um exemplo de um critério: conhecimento declarativo. É uma coisa que é feita, ou não?

Conhecimento declarativo?

Sim, ou seja, uma avaliação da forma como a vendedora passa os conhecimentos do produto, ou apresenta neste caso, não é passar o conhecimento do produto.

Não, nós não fazemos isso. Aquilo que nós fazemos, mais uma vez, é observar quais é que são as necessidades das equipas, o que é que passou e o que é não passou em termos de conhecimentos e criar módulos específicos para suprimir essa necessidade, ir ao

encontro dessas necessidades, pronto, para “resolver esse problema”. Não há uma avaliação feita rigorosa, feita com base em determinados critérios.

Vocês passam... na altura fiquei com a ideia de que a formadora tinha falado disso... pelo menos ela disse-me que fazia isto... uma folha para fazer a avaliação da reação ou seja, da perceção, e tu própria há pouco falaste disso, existe uma avaliação da clareza com que a formadora passa...

Sim, isso é capaz de haver nas formações das meninas das lojas. Uma folha onde elas avaliam a qualidade da formação, é capaz de haver uma escala, mas eu sinceramente não tenho conhecimento disso.

E quanto à avaliação do impacto, neste caso aumento de vendas. Vocês têm algum...

Nós lá está, não temos critério específicos.

Mas aqui desculpa, só instrumentos. Neste caso, seria um ficheiro onde vocês têm... um ficheiro, enfim, o que vocês utilizarem, mas neste caso uma coisa palpável, em que vocês pudessem analisar... em que tivessem os dados para poderem então analisar, fazer a comparação entre fator de formação e...

Não, não temos isso, mas por exemplo, nós tivemos agora um lançamento de um produto e não correu bem. E estávamos com muita expectativa. E fomos ver porque é que não tinha corrido bem e, por um lado, um dos critérios marketing foi mal definido – o preço, posicionamento de preço – e, por outro lado, a formação - a tecnologia do produto era difícil de passar e era diferente daquilo a que elas estão habituadas e, portanto, foi bastante difícil de passar a mensagem não só para a nossa equipa como para as pessoas das lojas e isso fez com que as pessoas tivessem muita dificuldade em vender e que o consumidor não se apercebesse do benefício do produto, para pagar mais vinte euros do que aquele que ele comprava antigamente. Pronto, e isso determinou o insucesso do produto.

Mas não existe um instrumento específico para o fazer.

Tu há pouco disseste que quem definia os conteúdos eras tu, juntamente com as formadoras.

Sim.

Quem é que define qual é que deve ser o foco da avaliação. Neste caso és tu?

Sou eu.

E mais alguém?

Não, só eu.

A equipa internacional, por exemplo?

Não. A equipa internacional só lança os conteúdos.

Ok. Não existem então critérios... Eu tenho uma dúvida em relação a isso. Eles lançam os conteúdos e não têm objetivos associadas aquela formação?

Não. O genérico não tem. Nós temos objetivos, nós temos objetivos de número de contactos, por exemplo número de pessoas que queremos formar e, para isso, aplicamos vários tipos de formação porque não conseguimos contactar diretamente com toda a gente. Então temos que desenhar vários tipos de formação, seja formação em sala, em loja, à distância, temos que desenhar vários tipos de formação que vão ao encontro dos nossos objetivos, mas por exemplo, nós tivemos agora um programa de formação diferente e específico para um projeto específico que vamos ter.. Vamos ter a renovação da maquilhagem e em maquilhagem a técnica é essencial. E portanto foi desenhado todo um programa de formação, específico para a maquilhagem, onde aí sim, eu acredito que tenha havido critérios de avaliação, mas que eu não tenho acesso a eles. Só quem desenha o programa e depois quem participa no programa é que... Eu até poderia saber, mas como tenho estado de fora, não tenho isso agora comigo, mas eles tinham que ter... Para participarem na formação, tinham que ter uma série de requisitos - tinham que saber falar inglês, ter um curso de maquilhagem, *tatati tatata* – depois tiveram formação de maquilhagem internacional, calculo que tenham tido avaliações ao longo dessa formação, para depois no final dessa formação terem um diploma, ok?

Portanto esse conteúdo não fui eu que defini, mas no geral os conteúdos são disponibilizados pelo internacional e cabe-me a mim, juntamente com as formadoras, decidir o que é que vai ser o conteúdo da formação ao longo do ano, quando, como...

Pronto, está bem, faz sentido... Daí que vocês é que possam definir a avaliação não é? Quer dizer, em termos de comportamento é um bocado geral... Ok.

Quais é que são as pessoas que vocês procuram enquanto fontes de informação para poderem fazer a avaliação?

Para fazer a avaliação?

(...) para fazer a avaliação do momento da formação, hão de ser os participantes, os formandos e as formadoras também...

Sim sim.

Se calhar elas também passam para vocês se ficaram satisfeitas ou não.

Sim.

E, neste caso, por exemplo o impacto – podem ser, por exemplo, os gerentes de loja, as pessoas que estão em loja... Quais destes elementos é que...

Nós avaliamos o impacto da...avaliamos não oficialmente, mas através da equipa e através das miúdas das lojas. Temos sempre esses dois universos.

Então a equipa aqui é quem?

As nossas vendedoras de loja.

Então são só as vendedoras de loja que passam essa informação?

Não, nós avaliamos o impacto da formação nas nossas vendedoras de loja, nas nossas accounts também como é óbvio e nas vendedoras da própria loja.

Ok. E quem é que são as pessoas que passam, por exemplo, informação sobre aumento de vendas e, por exemplo, sobre a satisfação relativamente ao momento da formação, em sala?

Ah, isso eu não tenho a certeza, mas eu acho que o momento de avaliação de satisfação da formação é entregue em folha pela própria formadora em sala. Mas não fazem com a nossa equipa, a equipa da marca. Fazem isso com as meninas da loja.

Mas por acaso olha, isso é um bom elemento que eu vou começar a introduzir que é a avaliação/*feedback* das formações, no final, sobre se as pessoas gostaram, não gostaram, que pontos é que haveria a melhorar, uma coisa anónima que é para as pessoas não se sentirem constrangidas em responder. Porque por acaso eu já tive formações em que, no final, existe sempre uma folha em que eles pedem *feedback*.

Pronto, portanto nós nas nossas formações não temos. Nas formações das nossas meninas das lojas eu acredito que as nossas formadoras tenham, não tenho a certeza e que entregam na altura, elas respondem e devolvem.

E as formadoras, quando terminam a ação, passam algum feedback sobre como correu a ação?

Claro, claro que sim. Mas não é formal.

Pois, exatamente, então elas passam a perceção delas, claro...

Claro. Mas não é formal, mas se calhar fazia sentido que fosse formal para a formadora entregar em loja e depois haver alguém no escritório que reunisse essa informação e que a analisasse de forma a poder intervir nas próximas formações.

Relativamente à avaliação de conhecimento do produto, por exemplo. Há pouco tinhas dito que isso era feito em sala, não é?

Foi feita em sala há uns tempos, fazíamos uns testes à nossa equipa mas eles não se sentiam muito confortáveis ou seja, eles acham sempre que nós os estamos realmente a avaliar e não a tentar perceber onde é que estão os conhecimentos deles e quais é que são as necessidades de cada um deles. E, portanto, como eles não se sentem à vontade, acaba por não surtir o efeito desejado, porque eles *marram* para aquele teste, têm as coisas todas decoradas, respondem, a grande maioria está relativamente bem posicionada mas depois, se no dia seguinte eu voltasse a fazer as mesmas perguntas se calhar aí conseguiria ver quais é que eram as dificuldades de alguns elementos e assim é mais difícil. E portanto, deixámos de o fazer.

Sim, mas (...) o que eu quero perguntar aqui é (...) quem é que são, neste caso, quem é que são as pessoas, quem é que são os elementos que te podem transmitir informação? Porque eles podem transmitir informação (...)

Aí são as formadoras.

Pronto, é isso.

E eu própria.

Exato! E mesmo que não façam um teste, as formadoras, quando fazem essa formação de três em três meses, conseguem perceber se elas se estão a sentir mais ou menos à vontade...

Sim, sim, sim.

Porque vocês podem ter formação do mesmo módulo daqui a três meses, ou não?

Sim.

Ok. Caso seja necessário, como disseste há pouco.

Sim.

E pronto, e aí dá para perceber se existe uma ...

Se elas evoluíram, se não evoluíram...

Nesse caso, parte das avaliadoras?

Sim.

Quanto à avaliação do comportamento? Do comportamento delas, em loja?

Por exemplo, na comunicação com o cliente vocês procuram saber isso, pedir *feedback* aos elementos da loja?

Não, nem o podemos fazer.

Não?

Não, não é a função deles. Ou seja, isso era pedir às miúdas das lojas que tivessem a trabalhar para nós de uma forma formal e isso não podemos fazer. Muitas vezes o que acontece é nós fazermos visitas regulares às lojas e falamos com as gerentes de loja e, inevitavelmente como é obvio, perguntamos sobre a prestação da nossa consultora e ela

dá-nos *feedback*, mas também muitas vezes é com base numa opinião pessoal e pronto e é isso.

Sim. E a avaliação do impacto na organização? Isso já é uma coisa que é feita por parte do backoffice?!

Sim, aí. O quê? O impacto da formação na organização?

Sim.

Sim, a grande variável ou o grande elemento que nos permite avaliar isso são as vendas.

E quem é que faz essa análise?

Sou eu e o diretor de vendas.

Ok. Agora...

E o marketing! O marketing também, muitas vezes está muito próximo. Ou seja, o marketing também tem... não tem objetivos de venda num determinado produto, mas no início do ano é definido um objetivo e, portanto, com o investimento de marketing que nós pomos por trás, é suposto nós chegarmos a esse objetivo. Portanto isto é um investimento de 360.º, que passa pelo marketing, formação. Não são coisas isoladas e, portanto, é suposto nós chegarmos aquelas vendas. Se nós não chegamos aquelas vendas, então tanto do ponto de vista de marketing como do ponto de vista de formação, é preciso avaliar e ver o que é que não correu bem.

Sim, são stakeholders dos resultados da formação, não é? Não na definição da forma como vai ser feita mas dos resultados...

Sim.

De que forma é que a organização se serve dos resultados? Por exemplo, no caso da... Já vimos há pouco, já tocámos aqui em alguns pontos. Falámos dos elementos que estão ligados à formação, nomeadamente as formadoras e tu. Tu aqui, enquanto brand manager, recibes os conteúdos, defines quais é que vão seleccionar, quais é que vão passar. De que forma é que vocês se têm servido dos resultados da avaliação que fazem, ainda que não seja formal?

Então quando nós avaliamos a formação, em função daquilo que eram os nossos objetivos, implementamos planos B's e C's para ir ao encontro dos nossos objetivos. Por exemplo, como eu disse há bocado, a forma como nós fazemos hoje formação é diferente daquela que nós fazíamos antigamente e isso foi uma consequência de uma avaliação, embora não formal, de que os nossos objetivos não estavam a ser atingidos ou seja, nós definimos um número de contactos que nós queremos atingir, não só global, mas por cliente e aquilo que nós verificámos foi que no global nós não estávamos a atingir, fomos ver em que clientes é que nós estávamos a ter mais dificuldades e depois pensámos de que forma é que vamos conseguir suprimir essas dificuldades e a solução passa por encontrar programas de formação alternativos.

E como é que... Vocês viram que não estavam a atingir os resultados de uma forma global. Vocês fizeram essa reestruturação da formação e aplicaram-na de uma forma global também?

Sim.

Ok.

(...) Aquilo que nós estamos a viver hoje em dia são...não só na formação, mas em muitas coisas, são coisas muito mais *tailor-made* ou seja, antigamente um só tipo de formação, um só projeto abrangia quase toda a gente e hoje em dia não é assim. Hoje em dia as coisas têm que ser muito mais customizadas, personalizadas, mesmo *tailor-made*, porque se não, não conseguimos atingir os nossos objetivos. Exige muito mais trabalho, também mais avaliação e mais acompanhamento sem dúvida, mas isso é uma realidade que se vê não só na formação, mas em muitas áreas.

Sim, olha...terminámos! Não sei se há alguma coisa que queiras acrescentar...

Acho que não.

Bem, de qualquer das maneiras vou aqui rever... Não, parece-me que é tudo. Obrigadíssimo!

De nada.

Anexo III. Grelha de Análise de Conteúdo da Primeira Entrevista a *Country Director*

Categorias	Subcategorias	Unidades de Sentido
Formação	Tipos de formação	“Bom, nós temos dois tipos de formação na marca. Temos a formação de produto, de novidades e temos a formação de técnicas de vendas.” (p.53)
Diagnóstico de Necessidades	Elementos que participam na definição dos conteúdos da formação	<p>“O conteúdo, a que diz respeito aos produtos e às novidades, muitas das vezes já é implícito, ou seja, nós temos todos os anos vários lançamentos e portanto as formadoras já sabem que, para cada um dos lançamentos vão ter conteúdos de formação que são fornecidos pela marca a nível internacional. O meu papel aí é simplesmente coordenar e garantir que esses conteúdos são passados à equipa no devido tempo, ou seja, antes do produto chegar à loja.</p> <p><i>On top</i> disso, existem outros tipos de formações, complementares, nomeadamente técnicas de vendas que são essenciais para ajudar a melhorar a <i>performance</i> da equipa e, muitas vezes, sou eu que digo e que me coordeno com as formadoras quando e porque é que esses temas devem ser introduzidos e como.</p> <p>A grande maioria dos conteúdos são fornecidos pela marca a nível internacional, até porque tem que haver um alinhamento da forma como a conselheira NOME DA ORGANIZAÇÃO apresenta o seu produto em loja, portanto há um alinhamento internacional acerca disso e, portanto, os conteúdos são dados por eles. Cabe depois aos países decidir se querem ou não aplicar esses conteúdos e nós decidimos aplicar sempre, porque os resultados e a melhoria da <i>performance</i> das consultoras após essas formações são sempre mais positivas.</p>

Anexo III. Grelha de Análise de Conteúdo da Primeira Entrevista a *Country Director*

		<p>E, para além de ti, quem é participa também nessa decisão sobre os conteúdos que devem ...</p> <p>Eu, eu e a formação... as duas formadoras.” (p.53)</p> <p>“(...) no geral os conteúdos são disponibilizados pelo internacional e cabe-me a mim, juntamente com as formadoras, decidir o que é que vai ser o conteúdo da formação ao longo do ano, quando, como...” (p.60)</p>
	Foco do diagnóstico de necessidades	<p>“Existe, existe. Claro que isso também vem com o tempo e com a observação que eu e as formadoras vamos fazendo de cada um dos elementos da equipa. Ao longo das formações, nós temos vários tipos de formação - temos de tratamento, de maquilhagem, temos de perfumante - e dá para perceber, durante as formações, onde é que cada um dos elementos tem mais dificuldades.” (p.54)</p>
	Instrumentos utilizados	<p>“(...) eu observo muito a formação. Na formação temos sempre uma parte teórica seguida de uma parte prática e, nessa parte prática, é mais fácil ver as dificuldades e as necessidades da equipa e dos formandos. E, portanto, por exemplo, nós damos a teoria da maquilhagem e depois damos a prática - aplicação de produto – e aí dá para ver onde é que a equipa é mais ou menos débil. Ou fazemos a teoria da técnica de venda e depois fazemos teatros de vendas e aí dá para perceber quem tem mais e menos dificuldades” (p.54)</p>
Objetos de Avaliação	Performance das Formadoras	<p>“Temos uma avaliação formal das formadoras, onde aquilo que nós avaliamos são os seus conhecimentos técnicos, a capacidade de transmissão das mensagens, o valor dos conteúdos que</p>

Anexo III. Grelha de Análise de Conteúdo da Primeira Entrevista a *Country Director*

		elas passam (se são interessantes ou não a nível de marca, por exemplo, se são interessantes ou não para o cliente, para o mercado), avaliamos também a capacidade que a formadora tem para motivar a plateia para a sua formação e para a mensagem que ela está a passar, isso é essencial, e os conhecimentos técnicos que eu já tinha dito.” (p.57)
	Avaliação dos conhecimentos dos formandos	“(…) não só avaliamos, tal como eu já referi, como é que se desenrolam as formações e como é que eles aplicam na prática os conhecimentos que recebem da formação (…)” (p.58)
	Avaliação dos comportamentos dos formandos	“Muitas vezes o que acontece é nós fazermos visitas regulares às lojas e falamos com as gerentes de loja e, inevitavelmente como é obvio, perguntamos sobre a prestação da nossa consultora e ela dá-nos <i>feedback</i> , mas também muitas vezes é com base numa opinião pessoal e pronto e é isso.” (p.63)
	Avaliação do impacto da formação	“(…) mas também avaliamos o desempenho das vendas porque, no fim do dia, aquilo que nós queremos é vender. Por isso, se a formação for bem dada e for bem apreendida, à partida os resultados nas vendas irão aparecer. E, portanto, é dessa forma que nós fazemos a avaliação na empresa.” (p.58) “Sim, a grande variável ou o grande elemento que nos permite avaliar isso são as vendas.” (p.64)
Metodologia	Métodos e critérios de Avaliação da Formadora	“Temos uma avaliação formal das formadoras, onde aquilo que nós avaliamos são os seus conhecimentos técnicos, a capacidade de transmissão das mensagens, o valor dos conteúdos que elas passam (se são interessantes ou não a nível de marca, por exemplo, se são interessantes ou não para o cliente, para o mercado), avaliamos também a capacidade que a formadora tem para

Anexo III. Grelha de Análise de Conteúdo da Primeira Entrevista a *Country Director*

		motivar a plateia para a sua formação e para a mensagem que ela está a passar, isso é essencial, e os conhecimentos técnicos que eu já tinha dito.” (p.57)
	Métodos e critérios de avaliação dos conhecimentos	<p>“Nós privilegiamos muito o diálogo, o feedback direto, ok? Perguntamos muito à equipa se perceberam, se não perceberam, se a mensagem foi clara, se não foi, onde é que têm mais dificuldades, menos dificuldades.” (p.55)</p> <p>“Na formação temos sempre uma parte teórica seguida de uma parte prática e, nessa parte prática, é mais fácil ver as dificuldades e as necessidades da equipa e dos formandos. E, portanto, por exemplo, nós damos a teoria da maquilhagem e depois damos a prática - aplicação de produto – e aí dá para ver onde é que a equipa é mais ou menos débil.</p> <p>Ou fazemos a teoria da técnica de venda e depois fazemos teatros de vendas e aí dá para perceber quem tem mais e menos dificuldades.” (p.54)</p> <p>“(…) formações de técnicas de vendas que não é mais do que comportamentos que nós queremos que as equipas tenham em loja e que acreditamos que, ao implementarem esses comportamentos, a probabilidade de sucesso aumenta muito e, portanto, é muito importante para nós esse tipo de formação. Mesmo com os consumidores... a forma como eles contornam os conflitos, como é que elas contornam uma objeção, o não do consumidor, esse tipo de comportamentos são muito importantes para que elas consigam “inverter a cabeça” do consumidor e conseguirem realizar a venda com sucesso.” (p.56)</p>

Anexo III. Grelha de Análise de Conteúdo da Primeira Entrevista a *Country Director*

	Métodos e critérios de avaliação dos comportamentos	“Muitas vezes o que acontece é nós fazermos visitas regulares às lojas e falamos com as gerentes de loja e, inevitavelmente como é obvio, perguntamos sobre a prestação da nossa consultora e ela dá-nos <i>feedback</i> , mas também muitas vezes é com base numa opinião pessoal e pronto e é isso.” (p. 63)
	Métodos e critérios de avaliação do impacto da formação	“(…) no início do ano é definido um objetivo e, portanto, com o investimento de marketing que nós pomos por trás, é suposto nós chegarmos a esse objetivo. Portanto isto é um investimento de 360.º, que passa pelo marketing, formação. Não são coisas isoladas e, portanto, é suposto nós chegarmos aquelas vendas. Se nós não chegamos aquelas vendas, então tanto do ponto de vista de marketing como do ponto de vista de formação, é preciso avaliar e ver o que é que não correu bem.” (p.64)
Envolvimento dos Stakeholders	Elementos que determinam qual é o foco da avaliação	“Sou eu. E mais alguém? Não, só eu.” (p.60)
	Elementos a quem recorrem enquanto fontes de informação (Avaliação dos conhecimentos)	“Perguntamos muito à equipa se perceberam, se não perceberam, se a mensagem foi clara, se não foi, onde é que têm mais dificuldades, menos dificuldades.” (p.55)
	Elementos a quem recorrem enquanto fontes de informação (Avaliação dos comportamentos)	“Muitas vezes o que acontece é nós fazermos visitas regulares às lojas e falamos com as gerentes de loja e, inevitavelmente como é obvio, perguntamos sobre a prestação da nossa consultora e ela dá-nos <i>feedback</i> (...)” (p.63)

Anexo III. Grelha de Análise de Conteúdo da Primeira Entrevista a *Country Director*

	Elementos a quem recorrem enquanto fontes de informação (Avaliação do impacto da formação)	“Sou eu e o diretor de vendas (...) E o marketing!” (p.64)
Utilização dos resultados	Elementos a quem se destinam os resultados (Avaliação dos conhecimentos)	“Aquilo que eu sempre me debati com a equipa é que estes testes não são para os classificar de zero a cem, são para nós, eu e as formadoras, sabermos quais é que são as necessidades da equipa (...)” (p.55)
	Elementos a quem se destinam os resultados (Avaliação do impacto da formação)	“Sou eu e o diretor de vendas (...) E o marketing! O marketing também, muitas vezes está muito próximo. Ou seja, o marketing também tem... não tem objetivos de venda num determinado produto, mas no início do ano é definido um objetivo e, portanto, com o investimento de marketing que nós pomos por trás, é suposto nós chegarmos a esse objetivo.” (p.64)
	De que forma é que se costumam servir dos resultados (Avaliação dos Conhecimentos)	<p>“E depois aquilo que nós fazemos é construir módulos específicos direcionados a uma necessidade específica e juntamos um conjunto de consultores que achamos que tem mais dificuldades neste ou naquele tema e damos formação para que eles possam melhorar a sua performance.” (p.54)</p> <p>“(...) criar módulos específicos para suprimir essa necessidade, ir ao encontro dessas necessidades, pronto, para “resolver esse problema”.” (p.58)</p> <p>“(...) criamos os tais módulos, mais pequenos e mais incisivos, mais objetivos e dizemos à</p>

Anexo III. Grelha de Análise de Conteúdo da Primeira Entrevista a *Country Director*

		<p>equipa quem é que...quem é irá participar... Nós não dizemos! Nós sugerimos às formandas que “olha, se calhar era bom participares neste módulo” ou “o que é que achas de participares neste?” mas, em primeiro lugar, deixamos que a pessoa escolha ou seja, nós partilhamos com a equipa quais é que são os módulos que existem e quais é que estão disponíveis que o objetivo destes módulos é precisamente melhorar competências técnicas mais específicas, ir mais cirurgicamente a uma determinada necessidade. E, muitas vezes, aqueles que nós achamos que precisam acabam por se inscrever portanto nós, na maioria das vezes, não precisamos de os chamar para isso mas, se não acontecer, chamamo-los de uma forma não muito direta ou de uma forma (...) politicamente correta, porque quando apontar uma “deficiência” a uma pessoa a nível profissional é muito delicado e, portanto tentamos fazê-lo de uma forma politicamente correta.” (p.54)</p>
	De que forma é que se costumam servir dos resultados (Avaliação do Impacto da Formação)	<p>“Se nós não chegamos aquelas vendas, então tanto do ponto de vista de marketing como do ponto de vista de formação, é preciso avaliar e ver o que é que não correu bem.” (p.64)</p>
	Decisões tomadas em função dos resultados da formação	<p>“Houve alturas, no passado, onde chegámos a fazer testes, testes escritos muito focados nas tecnologias dos produtos e nos benefícios, para nós percebermos a que nível estava cada uma das pessoas, mas muitas vezes as pessoas encaram isso como uma verdadeira avaliação e não uma porta de entrada para conseguirem ganhar mais conhecimentos. Aquilo que eu sempre me debati com a equipa é que estes testes não são para os classificar de zero a cem, são para nós, eu e as formadoras, sabermos quais é que são as necessidades da equipa, mas eles sentem-se muito</p>

Anexo III. Grelha de Análise de Conteúdo da Primeira Entrevista a *Country Director*

		<p>avaliados e muito pressionados e, portanto, não recebem muito bem este tipo de instrumento de avaliação. E, portanto, abandonámos também isso um bocado e aquilo que fazemos é...acaba por ser formações mais regulares.</p> <p>Antigamente tínhamos duas formações ao ano e, hoje em dia, temos formação de quase três em três meses que nos ajuda a estar mais próximo da equipa, grupos mais pequenos também...antigamente era a equipa toda ao mesmo tempo e, a partir de certa altura, decidimos fazer em grupos mais pequenos porque assim é mais fácil perceber se os conteúdos estão a ser bem passados, se a equipa está a apreender a informação e quais é que são as reais necessidades e dificuldades de cada elemento.” (p.55)</p> <p>“(...) aquilo que nós verificámos ao longo, principalmente dos últimos dois anos, foi que os métodos de formação que nós tínhamos antigamente, principalmente para as pessoas das lojas, para as raparigas das lojas, já não surtiam o efeito que nós precisávamos nos dias de hoje porque, puro e simplesmente, elas não apareciam, deixaram de vir às formações e portanto, aquilo que nós tivemos de fazer foi reinventar a formação e encontrar outros métodos de formação para conseguir continuar a passar a mensagem porque é verdade que elas têm um impacto muito grande nas nossas vendas e nós estávamo-nos a ressentir disso.” (p.58)</p> <p>(...) a forma como nós fazemos hoje formação é diferente daquela que nós fazíamos antigamente e isso foi uma consequência de uma avaliação, embora não formal, de que os</p>
--	--	---

Anexo III. Grelha de Análise de Conteúdo da Primeira Entrevista a *Country Director*

		<p>nossos objetivos não estavam a ser atingidos ou seja, nós definimos um número de contactos que nós queremos atingir, não só global, mas por cliente e aquilo que nós verificámos foi que no global nós não estávamos a atingir, fomos ver em que clientes é que nós estávamos a ter mais dificuldades e depois pensámos de que forma é que vamos conseguir suprimir essas dificuldades e a solução passa por encontrar programas de formação alternativos.</p> <p>(...)</p> <p>Aquilo que nós estamos a viver hoje em dia são...não só na formação, mas em muitas coisas, são coisas muito mais <i>tailor-made</i> ou seja, antigamente um só tipo de formação, um só projeto abrangia quase toda a gente e hoje em dia não é assim. Hoje em dia as coisas têm que ser muito mais customizadas, personalizadas, mesmo <i>tailor-made</i>, porque se não, não conseguimos atingir os nossos objetivos. Exige muito mais trabalho, também mais avaliação e mais acompanhamento sem dúvida, mas isso é uma realidade que se vê não só na formação, mas em muitas áreas.” (p.65)</p>
--	--	---

Anexo IV. Guião da Segunda Entrevista a *Country Director*

Categorias	Objetivos Específicos	Questões	Indicadores de Resposta
Avaliação formal das formadoras	Identificar os elementos que participam na avaliação das formadoras	Na última entrevista, referiste que vocês realizam uma avaliação formal dos formadores.	Formandos
			Cliente
		Quem é que faz esta avaliação?	<i>Country Director</i>
	Identificar o método de avaliação utilizado	Qual o método que utilizam?	Análise das respostas dos questionários de satisfação
			Análise do <i>feedback</i> do cliente
			Observação
	Conhecer a forma como a organização se serve dos resultados desta avaliação	A quem é que se destinam os resultados desta avaliação dos formadores?	<i>Country Director</i>
		De que forma é que se servem destes resultados?	Transmissão de feedback ao formador
			Avaliação de desempenho profissional

Anexo IV. Guião da Segunda Entrevista a *Country Director*

Avaliação dos comportamentos dos formandos	Compreender com que frequência é que a assistente de loja visita	<p>A formadora referiu que a assistente de loja também tem um papel importante, na medida em que ela pode transmitir à formadora se as vendedoras estão a aplicar na venda do produto aquelas informações que adquiriram na formação.</p> <p>Esta assistente visita todas as lojas em que vocês realizam formação?</p> <p>Com que frequência é que costuma visitar?</p>	Sem indicador de resposta
Avaliação do impacto da formação sobre a formação	Clarificar a forma como a organização realiza a avaliação do impacto da formação sobre as vendas	Quais os fatores considerados para se proceder à avaliação do impacto da formação sobre as vendas?	Sem indicador de resposta

Anexo IV. Guião da Segunda Entrevista a *Country Director*

Número de inscrições	Compreender melhor de que forma é que a organização se serve do número de inscrições para fazer a avaliação da formação	<p>O n.º de contactos é elemento que tanto tu como a formadora referiram como sendo fundamental para avaliar a formação.</p> <p>No entanto este, por si só, não permite perceber se a formação teve um impacto na performance das formandas.</p> <p>Portanto de que forma é que vocês se servem desta informação para avaliar a formação?</p>	Sem indicador de resposta
----------------------	---	---	---------------------------

Olá mais uma vez e obrigado também. Vou gravar esta entrevista mais uma vez, vou só utilizador aqui o gravador. É só um instrumento puro e simplesmente utilizado de forma a que não escape nada à transcrição da entrevista, sendo que apresentação dos dados que são aqui recolhidos é feita, garantindo o anonimato e a confidencialidade.

A primeira pergunta é a seguinte: Na última entrevista referiste que vocês realizavam uma avaliação formal dos formadores. Quem é que faz esta avaliação?

Sou eu, sou eu.

E como é que tu fazes essa avaliação?

Esta avaliação é feita uma vez ao ano, existem uns critérios de avaliação, que são sempre os mesmos, todos os anos e eu tenho que as avaliar numa escala de, vá de um a cinco, em que está claramente abaixo da expectativa e o cinco claramente acima daquilo que é expectável e faço também alguns comentários qualitativos, claro. E essa avaliação é feita por mim no final de cada ano.

O que é que avalia? Avalia: a capacidade que as formadoras têm de transmitir os conhecimentos; avalia a capacidade que elas têm de adaptar o seu plano de formação aos diferentes interlocutores, ou seja, não só a equipa, portanto um interlocutor interno, como os clientes, o interlocutor externo, portanto elas têm que ter essa capacidade de adaptação e serem flexíveis o suficiente para conseguirem criar modelos de formação que vão ao encontro das diferentes necessidades, porque um mesmo modelo não serve para os diferentes interlocutores – os resultados aí não seriam positivos ; avalio os conhecimentos técnicos delas e o que é que elas fazem com esses conhecimentos técnicos, ou seja, se os aprofundam, se não os aprofundam com base naquilo que lhes é passado; se depois também há uma busca para aumentarem os conhecimentos que têm. Portanto, estes são os principais critérios que são avaliados anualmente, com as formadoras e são sempre dados pontos de ação, para que no ano seguinte ela possa melhorar a sua *performance*.

E tu preenches esse... esse formulário vá, vamos chamar-lhe assim...

Sim.

E depois é entregue a quem esse formulário?

Há uma reunião entre mim e a formadora, para eu lhe passar a avaliação e esta avaliação é feita depois da formadora fazer a sua auto-avaliação, ok? Portanto ela primeiro faz a sua auto-avaliação e depois eu faço a avaliação dela.

Com os mesmos critérios?

Exatamente com os mesmos critérios. E depois discutimos e comparamos as duas coisas, a avaliação e a auto-avaliação.

Ok! E, por exemplo, existe um espaço em que vocês fazem um balanço entre aquilo que...entre a utilização da informação dessa avaliação que fizeram no ano anterior e os resultados da avaliação que estão a fazer?

Sim, claro, claro. É contínuo.

Na entrevista que eu fiz à formadora...

Ah! Deixa-me só dizer uma coisa. Não há nenhum critério na avaliação das formadoras que seja o impacto da formação nas vendas, não há! Isso não existe, porque lá está, é subjetivo e eu não consigo medir exatamente o impacto que a formadora tem na venda de um determinado produto. Posso saber se a formação está a ser bem ou mal dada caso o produto não corra bem, mas não há um KPI (*Key Performance Indicator*) de vendas na avaliação da formadora, ou seja não há um objetivo do estilo *atingir X% de vendas relativamente ao produto A ou B*, isso não existe.

Agora tinha-me ocorrido aqui uma pergunta importante que tinha a ver com o que estavas a dizer...

Com isto que eu fiz ou com...

Com o que o acabaste de dizer...Já lá vamos, se entretanto me recordar, eu digo-te.

Na entrevista que eu fiz à formadora, da última vez, ela disse-me que a assistente de loja também tem um papel determinante na avaliação, ainda que seja como tu disseste uma avaliação não formal da formação, porque o que ela faz, longo prazo, é que ela visita as lojas no sentido de observar e ver se as vendedoras estão a implementar no seu discurso de venda que têm com o consumidor o conhecimentos que foram adquiridos na formação.

A questão que eu quero colocar é quando é que esta assistente visita todas as lojas em que se realiza formação e com que frequência é que o faz.

Elas não visitam todas as lojas. Algumas não visitam todas as lojas, elas estão organizadas por cliente. Há consultoras, ou assistentes ou *accounts* que visitam as lojas todas, porque têm um grupo de lojas mais pequeno, há outras que não conseguem chegar a todas mas vá, visitam oitenta, noventa por cento do que interessa visitar e que é o suficiente para conseguir ter um *feedback* concreto da formação. E, portanto, elas não visitam as lojas todos os meses, mas eu diria que em dois meses fazem o *routing* total e pronto, todos os dias que estão em loja, elas falam com as meninas das lojas e mesmo com a nossa equipa e sentem e veem e falam sobre essa dificuldade ou facilidade em vender determinado produto ou na formação ou no conteúdo que tiveram.

Se depois o reportam de uma forma sistemática ou de uma forma regular ou de uma forma procedimental, não! Isso não existe. Há muitas conversas informais sobre isso, há momentos em que isso acontece, eu diria para aí quatro momentos ao ano em que nós temos reuniões de equipa total e aí sim, há essa partilha mas mais que isso não, ou seja, não existe “eu hoje vou a esta loja para tentar saber este *feedback* e amanhã tenho marcado com o meu chefe passar-lhe o *feedback*” – isso não está implementado dessa forma.

Claro. O que acontece, segundo o que a formadora me disse, é que caso haja dificuldades, então aí criar aqueles módulos, que até tu dissesse, coisas mais cirúrgicas, coisas que vão ao encontro das necessidades delas caso não consigam estar a vender, ou se encontrarem argumentos do cliente que estejam a impedir as vendas que aí então, intervêm.

Sim, exatamente!

Ok. Relativamente à questão da avaliação do impacto, quando tu te reúnes com o Diretor de Vendas no sentido de fazer uma análise das vendas que vocês fizeram, vocês têm em conta o fator formação.

Claro.

Como é que vocês discriminam que a formação teve no aumento das vendas dos demais fatores que podem também contribuir para esse aumento das vendas?

Lá está, nós normalmente fazemos é o exercício contrário. O que é que falta na formação, que nos possa ajudar a justificar a má *performance* de determinado produto, ou seja, nós

inicialmente definimos o plano de formação – como é que vai ser, quantos contactos queremos ter, quantas pessoas queremos formar - e normalmente esse calendário é respeitado e implementado, todo.

Se a coisa corre bem, nós não vamos esmiuçar para ver se realmente a formação fez todo o seu trabalho. Se calhar devíamos fazê-lo, mas não o fazemos. Se a coisa corre mal, então aí sim, corremos atrás do prejuízo e então vamos avaliar se, em primeiro lugar, a formação correspondeu ao calendário que estava definido – se cumpriu ou se não cumpriu – e se os conteúdos foram bem passados e aí, para sabermos se os conteúdos foram bem passados ou não, recorremos aos *feedbacks* que nos trazem das lojas.

A última questão que eu tenho é relativamente ao n.º de contactos que, tanto tu como a formadora, referiram ser um fator fundamental para avaliar a formação.

Sim.

Aqui a minha questão é...Não é o número de contactos, é o número de presenças na formação.

Sim.

E a questão é a seguinte: só o número de presenças em formação, por si só, não permite avaliar a formação, os resultados que a formação tem na *performance* que irá a formação irá ter na *performance* ou nas vendas. Portanto de que forma é que vocês se servem aqui do número de contactos para fazer essa avaliação?

O número de contactos é um dos critérios para avaliar a *performance* da formação. Porquê? Nós no início definimos a quantas pessoas queremos chegar, quantas pessoas nós queremos formar, ou seja, quantas mais pessoas estiverem formadas no nosso produto, maior a probabilidade de sucesso do mesmo e é nesse aspeto que o número de contactos é importante para nós sabermos se foi uma formação abrangente e se a maior parte do mercado, ou seja, das meninas das lojas estão formadas naquele produto ou não.

É essencial nós sabermos isso porque se o número de contactos for baixo, a probabilidade de um consumidor chegar à loja e embater com uma consultora que não tem conhecimento do produto é muito grande e, portanto, a probabilidade de uma não concretização de venda é muito grande. Ainda agora vimos isso. Temos uma loja que tem uma assistente nossa que não vai todos os dias, mas nos dias em que vai ela está a vender mais do que o ano passado, portanto as vendas dela estão a crescer. No global a loja está

a cair muito. E nós tentámos perceber porquê, porque se ela está a vender mais, está a fazer o mesmo número de dias, as restantes vendas são feitas pelas miúdas da loja, portanto há alguma coisa nas vendas das miúdas da loja que não está a correr bem e uma das coisas que não está a correr bem é precisamente formação.

E porque é que nos apercebemos disso?

Ponto número um - não têm vindo – ou seja, número de contactos abaixo daquilo que era suposto.

Ponto número dois – os materiais que eventualmente lhes são entregues, elas não os estão a utilizar. Tivemos um caso concreto de uma rapariga que foi à loja, queria um determinado produto e esse produto não havia e elas não conseguiram aconselhar um substituto – portanto isso é claramente falta de formação na marca.

Ok. Pronto é tudo. Obrigadíssimo!

Obrigada.

Anexo VI. Grelha de Análise de Conteúdo da Segunda Entrevista a *Country Director*

Categorias	Subcategorias	Unidades de Sentido
Avaliação formal das formadoras	Quem são os elementos que realizam	“Sou eu, sou eu.” (p.78)
	Frequência com que é realizada	“Esta avaliação é feita uma vez ao ano (...) E essa avaliação é feita por mim no final de cada ano.” (p.78)
	Metodologia e critérios de avaliação	<p>“(…) existem uns critérios de avaliação, que são sempre os mesmos, todos os anos e eu tenho que as avaliar numa escala de, vá de um a cinco, em que está claramente abaixo da expectativa e o cinco claramente acima daquilo que é expectável e faço também alguns comentários qualitativos, claro.” (p.78)</p> <p>“O que é que avalia? Avalia: a capacidade que as formadoras têm de transmitir os conhecimentos; avalia a capacidade que elas têm de adaptar o seu plano de formação aos diferentes interlocutores, ou seja, não só a equipa, portanto um interlocutor interno, como os clientes, o interlocutor externo, portanto elas têm que ter essa capacidade de adaptação e serem flexíveis o suficiente para conseguirem criar modelos de formação que vão ao encontro das diferentes necessidades, porque um mesmo modelo não serve para os diferentes interlocutores – os resultados aí não seriam positivos ; avalio os conhecimentos técnicos delas e o que é que elas fazem com esses conhecimentos técnicos, ou seja, se os aprofundam, se não os aprofundam com base naquilo que lhes é passado; se depois também há uma busca para aumentarem os</p>

Anexo VI. Grelha de Análise de Conteúdo da Segunda Entrevista a *Country Director*

		conhecimentos que têm. Portanto, estes são os principais critérios que são avaliados anualmente (...)” (p.78)
	Utilização dos resultados	<p>“(...) são sempre dados pontos de ação, para que no ano seguinte ela possa melhorar a sua <i>performance</i>.” (p.78)</p> <p>“Há uma reunião entre mim e a formadora, para eu lhe passar a avaliação e esta avaliação é feita depois da formadora fazer a sua auto-avaliação, ok? Portanto ela primeiro faz a sua auto-avaliação e depois eu faço a avaliação dela. (...) Exatamente com os mesmos critérios. E depois discutimos e comparamos as duas coisas, a avaliação e a auto-avaliação.” (p.79)</p>
Avaliação do comportamento dos formandos	Compreender qual é o alcance dessa avaliação/ Compreender qual é a dimensão da amostragem para realizar esta avaliação	“Elas não visitam todas as lojas. Algumas não visitam todas as lojas, elas estão organizadas por cliente. Há consultoras, ou assistentes ou <i>accounts</i> que visitam as lojas todas, porque têm um grupo de lojas mais pequeno, há outras que não conseguem chegar a todas mas vá, visitam oitenta, noventa por cento do que interessa visitar e que é o suficiente para conseguir ter um <i>feedback</i> concreto da formação. E, portanto, elas não visitam as lojas todos os meses, mas eu diria que em dois meses fazem o <i>routing</i> total e pronto, todos os dias que estão em loja, elas falam com as meninas das lojas e mesmo com a nossa equipa e sentem e veem e falam sobre essa dificuldade ou facilidade em vender determinado produto ou na formação ou conteúdo que tiveram.” (p.80)
	Compreender a frequência com que essa avaliação é realizada	“Se depois o reportam de uma forma sistemática ou de uma forma regular ou de uma forma procedimental, não! Isso não existe. Há muitas conversas informais sobre isso, há momentos em

Anexo VI. Grelha de Análise de Conteúdo da Segunda Entrevista a *Country Director*

		que isso acontece, eu diria para aí quatro momentos ao ano em que nós temos reuniões de equipa total e aí sim, há essa partilha mas mais que isso não, ou seja, não existe “eu hoje vou a este loja para tentar saber este <i>feedback</i> e amanhã tenho marcado com o meu chefe passar-lhe o <i>feedback</i> ” – isso não está implementado dessa forma.” (p.80)
	Utilização dos resultados desta avaliação	“O que acontece, segundo o que a formadora me disse, é que caso haja dificuldades, então aí criar aqueles módulos, que até tu disseste, coisas mais cirúrgicas, coisas que vão ao encontro das necessidades delas caso não consigam estar a vender, ou se encontrarem argumentos do cliente que estejam a impedir as vendas que aí então, intervêm. Sim, exatamente!” (p.80)
Avaliação do impacto da formação	Compreender melhor de que forma é que a organização se serve do nível de vendas para avaliar o impacto da formação	”Lá está, nós normalmente fazemos é o exercício contrário. O que é que falta na formação, que nos possa ajudar a justificar a má <i>performance</i> de determinado produto, ou seja, nós inicialmente definimos o plano de formação – como é que vai ser, quantos contactos queremos ter, quantas pessoas queremos formar - e normalmente esse calendário é respeitado e implementado, todo. Se a coisa corre bem, nós não vamos esmiuçar para ver se realmente a formação fez todo o seu trabalho. Se calhar devíamos fazê-lo, mas não o fazemos. Se a coisa corre mal, então aí sim, corremos atrás do prejuízo e então vamos avaliar se, em primeiro lugar, a formação correspondeu ao calendário que estava definido – se cumpriu ou se não cumpriu – e se os conteúdos foram bem passados e aí, para sabermos se os conteúdos foram bem passados ou não, recorremos aos <i>feedbacks</i> que nos trazem das lojas.” (p.80)

Anexo VI. Grelha de Análise de Conteúdo da Segunda Entrevista a *Country Director*

<p>N.º de inscrições na formação</p>	<p>Compreender de que forma é que a organização se serve desta informação para avaliar a formação</p>	<p>“O número de contactos é um dos critérios para avaliar a <i>performance</i> da formação. Porquê? Nós no início definimos a quantas pessoas queremos chegar, quantas pessoas nós queremos formar, ou seja, quantas mais pessoas estiverem formadas no nosso produto, maior a probabilidade de sucesso do mesmo e é nesse aspeto que o número de contactos é importante para nós sabermos se foi uma formação abrangente e se a maior parte do mercado, ou seja, das meninas das lojas estão formadas naquele produto ou não.</p> <p>É essencial nós sabermos isso porque se o número de contactos for baixo, a probabilidade de um consumidor chegar à loja e embater com uma consultora que não tem conhecimento do produto é muito grande e, portanto, a probabilidade de uma não concretização de venda é muito grande.”</p> <p>(p.81)</p>
	<p>Exemplo de como se serviram no n.º de inscrições para avaliar o impacto da formação sobre a <i>performance</i> das vendedoras</p>	<p>“Ainda agora vimos isso. Temos uma loja que tem uma assistente nossa que não vai todos os dias, mas nos dias em que vai ela está a vender mais do que o ano passado, portanto as vendas dela estão a crescer. No global a loja está a cair muito. E nós tentámos perceber porquê, porque se ela está a vender mais, está a fazer o mesmo número de dias, as restantes vendas são feitas pelas miúdas da loja, portanto há alguma coisa nas vendas das miúdas da loja que não está a correr bem e uma das coisas que não está a correr bem é precisamente formação.</p> <p>E porque é que nos apercebemos disso?</p> <p>Ponto número um - não têm vindo – ou seja, número de contactos abaixo daquilo que era suposto.</p> <p>Ponto número dois – os materiais que eventualmente lhes são entregues, elas não os estão a utilizar. Tivemos um caso concreto de uma rapariga que foi à loja, queria um determinado</p>

Anexo VI. Grelha de Análise de Conteúdo da Segunda Entrevista a *Country Director*

		produto e esse produto não havia e elas não conseguiram aconselhar um substituto – portanto isso é claramente falta de formação na marca.” (p.81)
--	--	---

Anexo VII. Guião da Primeira Entrevista a Formadora

Blocos	Objetivos Específicos	Questões
Diagnóstico de necessidades	Caracterizar o diagnóstico de necessidades de formação	Quem é que participa na definição dos conteúdos que devem ser incluídos nos programas de formação?
		Qual o foco do diagnóstico de necessidades?
		Quais os instrumentos utilizados?
Objetos de avaliação	Identificar os objetos de avaliação	Qual o foco da avaliação da formação que é realizada pela companhia?
	Identificar os critérios de avaliação para cada objeto	Atendendo aos elementos que referiu anteriormente como sendo o foco da avaliação da formação, poderia identificar quais são os critérios de avaliação que são utilizados para cada um destes?

Anexo VII. Guião da Primeira Entrevista a Formadora

Metodologia de avaliação e envolvimento dos <i>stakeholders</i>	Identificar os instrumentos de recolha de informação	Pode-me indicar quais são os meios/instrumentos a que recorrem para poderem avaliar cada um dos objetos de avaliação?
	Identificar os <i>stakeholders</i> que parecem ter maior influência sobre o processo de avaliação	Quais são os elementos que determinam qual deve ser o foco da avaliação?
	Determinar quais são os <i>stakeholders</i> mais privilegiados enquanto fontes de informação para a avaliação	Quais são os elementos a quem costumam recorrer enquanto fontes de informação para a avaliação da formação?
		Qual o tipo de informação que normalmente procuram adquirir a partir desses diferentes elementos?
Utilização dos resultados da avaliação	Caracterizar a forma com que a organização se serve dos resultados da avaliação	Quais são os elementos a quem se destinam os resultados da avaliação (audiências da avaliação)?
		De que forma é que eles se costumam servir desses resultados?

Anexo VII. Guião da Primeira Entrevista a Formadora

		Consegue dar-me alguns exemplos de decisões que tenham sido tomadas em função dos resultados da avaliação de alguma formação que tenham desenvolvido?
--	--	---

Muito boa tarde, agradeço a sua colaboração ao participar nesta entrevista. Aproveito também para informar que vou gravar esta para que seja feito um registo mais fiel ao que vai ser partilhado connosco e para que a transcrição seja o mais fiel possível.

Na análise dos dados desta entrevista, garantimos a confidencialidade dessa informação e o anonimato de quem a está a passar.

Posso contar com a sua autorização para gravá-la?

Sim sim, podes podes!

Obrigadíssimo.

Perguntava-lhe há pouco, como é feita aqui a formação. Neste caso, está a gerir a formação só do GRUPO PARCEIRO?

Então é assim: o GRUPO PARCEIRO é responsável por diversas marcas em Portugal, por entregar diversas marcas de cosméticos, imagina, no mundo da perfumaria. Para cada marca existe uma formadora. Eu trabalho numa marca de cosméticos e eu sou responsável por essa marca que, neste caso, é a NOME DA ORGANIZAÇÃO.

Como é que os materiais chegam até mim? Existe o responsável de formação a nível europeu, internacional, que prepara todos os materiais de formação que, neste caso, serão manuais, fichas resumo, apresentações de PowerPoint...faz esse trabalho todo e que nos envia para nós aqui trabalharmos. Neste caso, sou eu, para traduzir e preparar a apresentação para a fazer aos vários tipos de clientes.

O que é se faz com esse material? Primeiro, traduz-se na íntegra e eu, como formadora, tenho que o perceber totalmente para o poder passar.

Depois o que eu faço é agarrar nesse material e adaptá-lo a cada cliente. Porque depois não existe só um tipo de cliente, nem existe só um tipo de formação acerca do mesmo produto (...) Eu tenho a minha equipa, que tem que saber mais que qualquer cliente da rua e depois, dentro dos clientes da rua, eu tenho clientes que têm que saber...uns têm que saber mais do que outros. Apesar de terem o produto, o nosso...o produto que vai ser lançado para eles tem muita importância de venda, outros nem tanto.

Clientes são as lojas neste caso...

São as lojas, sim.

Depois também tenho que preparar o material de acordo com a quantidade de tempo que me vão dar ou que me vão disponibilizar para dar formação. Tenho clientes que me disponibilizam três horas de manhã ou (...) à tarde, tenho clientes que me disponibilizam uma hora e tenho outros que tenho no máximo um quarto de hora.

E, portanto, eu tenho que fazer chegar... Será a mesma informação de forma diferente. Portanto, adaptá-la. E esse é o meu trabalho.

Ok. Pois, acabámos por tocar logo aqui na primeira pergunta que é: Quem é que participa na definição, quero dizer, não! O que me disse foi quem é lhe passava essa informação. O que eu queria saber era: Quem é que participa na definição desses conteúdos que vão ser incluídos nessa formação, porque são definidos por uma pessoa...

Sim! Da empresa, da marca, a nível europeu, que os define com uma equipa de Marketing. Neste caso (...) é um produto que está na loja para ser vendido. Portanto o que existe aqui é uma junção de informação da parte da equipa técnica da produção do produto – e estamos a falar da equipa científica – e existe depois a equipa de marketing. Um tem o lado científico, e podemos aqui dizer complicado da coisa (...) que se for passado como eles querem ninguém percebe, temos o lado do marketing, muito mais direccionado à venda do produto e ao lado bonito à beleza. Então eles passam um... ou seja, cada um passa essa informação à formação e a formação junta as duas informações e trabalha-as de forma depois a fazê-la chegar ao cliente.

Eu, quando a recebo, não só tenho de a adaptar a esses diferentes tipos de cliente e à carga horária que me dão, como muitas vezes eu também tenho que alterar ligeiramente a informação porque tem de estar de acordo também, por exemplo, com a cultura do nosso país e com o tipo de cliente.

Muitas vezes é diferente do cliente de Espanha, França, Inglaterra... é diferente!

Pois, claro. Então nós estamos aqui a falar de uma formação que é só sobre o produto, não é?

Ah ok! Então existe sim, formação só sobre o produto: a formação técnica. Mas a essa formação técnica há sempre uma parte da formação que é guardada e que é dedicada à

técnica de venda do produto. Porque tens um ado técnico que muitas vezes é dado para o formando (...) acreditar no produto, querer vendê-lo. E depois tens que dar a outra parte que é a forma mais simples de fazer chegar ao cliente e aí já é a interação do formando que foi receber a formação com o cliente final. E portanto, tem que haver sempre aí uma componente de técnica de venda.

Sim, mas é uma formação que é dada no início, produto chega à loja ou também é dada uma formação no sentido de...

Acompanhar?

Sim, no sentido potencializar o aumento das vendas, por exemplo.

Sim, nesse caso também fazemos. O que fazemos aqui é: há uma estrutura em que existe uma grande formação na altura em que o produto está a chegar à loja. Às vezes é difícil conseguir fazer antes, portanto fica ali o antes (duas semanas antes do produto chegar) e duas semanas depois do produto chegar, porque temos de fazer Portugal inteiro.

Aí é dada uma formação de “show”, de “espetáculo”, para ter um grande impacto. A seguir vamos fazer o acompanhamento à loja...loja a loja. Ou seja, as pessoas em loja já ouviram a formação – nem todas, algumas não têm oportunidade de ir à formação em sala, mas já ouviram uma primeira vez - e nós a seguir vamos lá e vamos voltar a reforçar a formação que demos de uma forma mais resumida

. E tem que ser...quanto mais nós falamos sobre uma coisa, mais facilmente nós decoramos a informação, percebemos a informação que nos foi dada. E sim, cada vez mais estamos a fazer isso, coisa que não era feita. Antigamente eram as formações em sala: quem vinha, vinha... quem não vinha, problema, que tivesse vindo. Hoje em dia não, percebemos que se queremos ter resultados, temos que fazer um acompanhamento e esse acompanhamento não passa só por voltar a dar a informação, mas passa por receber as dificuldades que as pessoas estão a ter para vender o produto. E nós aí, formadores, temos que estar muito bem preparados porque as lojas que uma loja apresenta podem não ser as dificuldades de outra loja. E é difícil tu fazeres um levantamento antes, para depois ir já preparado para a loja, portanto aquilo é muito: chegas, “quais são as dificuldades?”; despejam as dificuldades e nós temos que já ter os argumentos para os ajudar. Pronto, aí exige uma grande preparação e essa grande

preparação pode não vir não só – quero dizer, pelo menos é o que eu sinto – da informação que nos dão ao nível internacional, de todo o material que nos é dado, mas tem muito a ver com a nossa experiência, não só enquanto formadores, mas também de muitas vezes podermos fazer o papel da pessoa que lá está a vender, ou seja, poder ir para as lojas também, atender o cliente para perceber quais são as dificuldades que eles passam e isso, para mim, tem sido a mais-valia do meu trabalho. Foi ter passado por aquilo que eles estão a passar, ter “sido” também vendedora em loja.

Ok. Portanto, no caso do diagnóstico de necessidades, que é o que acaba por estar a falar, não é possível fazer mais cedo porque, enfim, requeria uma... Talvez a comunicação presencial seja uma forma mais fácil de...

É mais fácil e quando são muitas lojas é difícil... Não sendo as tuas funcionárias que estão em loja, não é... Nós quando passamos a informação do nosso produto, pedimos-lhes para venderem o nosso produto, para acreditarem no nosso produto, para gostarem mais do nosso produto e para assim poderem escoá-lo da loja, para que depois possam fazer mais encomendas.

Ora, elas não ganham nada com isso, não é? Elas são as funcionárias da loja. Então se nós as sobrecarregamos mais, ao dizer “olha, eu vou passar aí na loja daqui a uma semana. Por favor façam o levantamento das vossas dificuldades, enviam-me por email para eu poder chegar aí e estar preparada para vos ajudar”... é muito difícil Vasco, não acontece. Se acontecer numa loja em Portugal inteiro, ok, mas de resto não acontece, nem muitas vezes com os nossos funcionários conseguimos que isso aconteça porque, quando chegam a casa já não querem pensar naquilo que passaram na loja, já não querem fazer esse trabalho.

Pois, portanto, já tentaram fazer isso...

Já, não se consegue, há imensas desculpas, muitas delas credíveis – “porque durante o horário da loja não temos oportunidade de o fazer”; “porque depois na hora de almoço queremos estar descansadas” – e eu entendo – “porque depois vamos para casa e temos os filhos, não sei quê, não vamos estar a pensar no que se passou durante o dia para depois estarmos a apontar todas as dificuldades e te enviar”; “porque não podemos utilizar o email da loja”.

De acordo com isso tudo é muito importante o formador ir para loja preparado, porque vão chover (...) dificuldades e que nós temos de estar ali para os ajudar. Por outro lado, também é muito importante, a nível da formação, o formador estar capacitado...que quando chega lá pode não responder a tudo. E tem que dizer “Boa pergunta! Eu não vou conseguir responder a isso agora. Dá-me o teu contacto que eu vou-te enviar a resposta por email” (...), isso também é muito importante e às vezes não acontece. As pessoas da parte da formação são...não quer passar má figura porque foi lá com o papel de que tem de saber mais do que eles e às vezes só saem asneiras da boca para fora.

Tem que haver essa preparação de “eu não sei”(...)”Deixa-me ir aprender e amanhã eu passo-te”.

Claro, sim. O que eu ia perguntar era... Voltando aqui um bocadinho atrás, fazendo aqui o ponto de situação relativamente a quem define os conteúdos é: é um grupo que não está em Portugal, o departamento de Marketing que vai definir os conteúdos, não é? Para além desse grupo, quem é que orienta...existe mais alguém que defina os conteúdos que devem ser passados na formação?

Normalmente é mesmo Marketing e depois a pessoa responsável por formação. São os dois que definem os conteúdos de formação.

Porque depois os chefes de vendas e os vendedores das lojas ...isso acontece depois em contexto de formação, não é?

Isso mesmo, isso mesmo...

Às vezes acontece muito nós temos algo preparado e ao fim da primeira formação que damos, por mais treino que tenhamos tido, percebemos que ainda há muita coisa que falta melhorar ali na apresentação.

Ok. Agora, entrando aqui na parte da avaliação, quais é que são os vossos objetos de avaliação?

Eu acho que essa é a pergunta mais difícil porque normalmente passa-se aquela folha tipo pró-forma a perguntar se foi clara a mensagem que foi passada, se os materiais didáticos utilizados foram suficientes, se o som estava bom, se vão conseguir ir para loja e passar para o cliente final aquilo que foi dado em formação. Isso é passado, mas não é muito credível, a verdade é essa (...)

Isso é uma percepção de quem?

É minha.

E da parte dos formandos?

Eu acho que o que depois acontece é que muitas vezes entra ali a...a simpatia da parte do formando – “não vou estar aqui a falar mal, isto é tudo o mesmo(...)” – e que, muitas vezes, não faz com que os formadores cresçam, não existe uma sinceridade total da parte do formando que está a receber a formação.

Outra forma de avaliar é (...) passar uma folha teste ao formando, com três ou quatro perguntas sobre o tema que fomos apresentar e eles vão ter que responder (...). Essa talvez mais credível. O problema é que muitas vezes os formandos não percebem e acham que são eles que estão a ser avaliados, por mais que se diga: “Não se preocupem, não é preciso colocarem o vosso nome, isso não é para vocês. É para nós melhorarmos a nossa comunicação para podermos tornar cada vez mais clara esta forma de vos passar a mensagem, para que vocês entendam e a consigam passar ao cliente”. Mas eles sentem sempre que são eles que estão a ser avaliados e não há uma recusa, mas muitas vezes há um não querer fazer bem, eu noto (...) escrevem de qualquer maneira, porque têm sempre a sensação de que vão ser avaliados.

E não são...

E não são.

É mesmo só para vocês.

Mas como em sala, pertencem todos ao mesmo grupo, ao mesmo cliente, eles acham que nós vamos passar essa informação ao patrão deles.

Porque seria fácil de identificar, era?

Seria fácil porque eles assinam uma folha e se temos vinte participantes em sala, não é assim tão difícil de perceber quem é que respondeu mal e quem é que não esteve atento. E é isso que eles acham, que não estiveram atentos e por isso não vão conseguir responder, quando aquilo que se pretende é precisamente o contrário - é nós percebermos se passámos bem a informação.

Ok.

Há dois tipos de avaliação. Depois há uma avaliação mais a longo prazo, que é quando o nosso vendedor visita a loja, perceber se eles conseguiram vender o produto de acordo com a informação que lhes foi passada, porque os veem a atender, porque os ouvem aquilo que eles estão a dizer e porque têm um relacionamento, às vezes mais afável o amigável com a pessoa que está na loja e a pessoa transmite “olha, eu estou a conseguir vender, percebi muito bem a formação, estou a conseguir passar...” e isso é o vendedor que percebe.

E depois ainda há outra avaliação que é a parte da venda final: ok, o produto escoou da loja, então está a funcionar, a formação foi bem dada.

Sim. Vamos então pegar nesses... Passou-me agora vários...

Objetos de avaliação.

Vários focos também que, embora fosse difícil, parece-me que temos aqui vários objetos de avaliação.

Quanto ao primeiro, que é a avaliação da...aquele questionário, que podemos chamar de...Enfim, não vamos dar um nome para podermos explorá-lo bem, mas quais é que são os critérios? Já me passou alguns critérios, que é a clareza, será?

Sim, que é a clareza da passagem da informação, se os materiais utilizados – audiovisuais – funcionaram bem, se a apresentação em Powerpoint estava clara. Portanto, normalmente esse tipo de questionário tem essas perguntas... se o formador foi claro na passagem da informação.

Pronto, esse é o primeiro questionário que se passa... se estava adaptado ao cliente que estava em sala por exemplo. Existem assim esses vários tipos de perguntas.

Ok. Quanto aquele teste de conhecimento que eles fazem? Quais é que são os critérios que normalmente vocês utilizam?

Ou seja, só para orientar aqui um pouco, porque é um pouco geral esta pergunta. Temos só assimilação do conhecimento ou temos também outros tipos de avaliação. Se bem que, essa avaliação é sempre escrita, não é?

Sim, ou escolha múltipla para facilitar. Tem sempre as duas.

Uma apresentação de formação tem de ter sempre o conceito do produto, ou o porquê do lançamento do produto - e que está ali dentro do conceito do produto – tecnologia e frases-chaves de venda. E as formações são sempre assim, passam sempre por estas três fases.

Essa avaliação escrita ao formando, para perceber se ele captou bem esses três objetivos da formação, são feitas três perguntas dentro disso: “das três opções identifica a que mais se identifica com o conceito deste produto” e aí pode ser escolha múltipla; depois pode ser “cria uma frase-chave de venda para conseguires introduzir este produto de venda no cabaz de vendas do consumidor” e aí já é um bocadinho delas, agarrarem na experiência delas em loja e naquilo que ouviram e criar ali frases-chave de venda. Portanto esse é o teste que é feito que, normalmente, não é longo - estamos a falar de três/quatro perguntas no máximo – e que depois nós conseguimos, através disso, perceber se aquilo que passámos chegou ao formando, teve impacto e ele assimilou aquilo que nós passámos.

Também, depois na correção, salvo seja, da nossa parte a esses testes, é engraçado que, mesmo sem porem o nome, conseguimos perceber muito bem quem é que os realizou. Muitas sem conhecer os formandos, até numa primeira vez conseguimos perceber a idade, a experiência – a experiência mais fácil – mas também se consegue perceber muitas vezes a idade pelo que a pessoa está a responder porque tem... Como é que hei-de dizer? Não é mais conhecimento... Há coisas que se repetem, e agora pareço a minha avó, no “antigamente”, na forma de venda antiga e que depois se reflete um bocadinho nesses testes e que depois temos que trabalhar um bocadinho mais a informação.

Ah, aproveitam também para trabalharem esses vícios de comunicação...

Isso mesmo, esses vícios. Obrigado!

Nós muitas vezes, começamos a perceber que, logo no primeiro que fazemos, e que temos que nos focar depois, na próxima formação que damos, a retirar esses vícios portanto isso também nos ajuda, não só (...) a tornar mais clara a mensagem que passamos, mas também começar a conseguir contornar esses vícios, ajudar as pessoas a aperfeiçoar o atendimento. Que é engraçado, muitas vezes pode não estar relacionado com o produto, mas com a forma como atende.

Sim, pode até servir e o que me está a dizer é que depois pode servir até para a melhoria do vosso trabalho futuro com aquela pessoa.

Sem dúvida, sem dúvida.

Depois falámos aqui da avaliação por parte de um comercial, não é? Que vai até à loja e como é que essa abordagem era feita. Quais é que são os critérios que normalmente são utilizados?

Olha, é algo que ainda não está definido. Sinceramente não está definido, pelo menos aqui, nesta área não está definido.

Nós temos (...) a nossa assistência que vai à loja...

Nós temos dois tipos de pessoas diferentes que visitam o cliente: existe o vendedor, o *account*, que visita o cliente e existe a nossa vendedora, a nossa especialista da marca que, de vez em quando, faz dois ou três dias naquela loja, para uma ação especial. Essas duas pessoas conseguem ter uma noção de como a informação está a ser passada na loja. A nossa especialista porque está dois ou três dias e consegue perceber se elas estão a comunicar bem o produto ao cliente e o nosso vendedor também porque tem um relacionamento aberto com ele e elas dizem-lhe “epá, não estamos a conseguir”, “olha, não está a funcionar”, “eu não percebi muito bem o produto”... Muitas vezes acontece “eu tenho dificuldade, estou a ter dificuldade porque o cliente está a pôr-me estes e aqueles argumentos e eu não estou a conseguir chegar lá”- então aí, muitas vezes, isso é-nos passado e nós, quando vamos às lojas, já vamos minimamente preparados. Mas claro, quando chegarmos à loja, já vão existir outros argumentos sem ser esses. Mas eles conseguem ter a noção de como os formandos estão a conseguir passar a formação para o cliente.

Então, mas de certa forma, ainda que não esteja definido, há aqui um critério, não é?

Critério... Ou seja...

Não estou a dizer que tem de haver, mas está-me a parecer pelo que (...) me está a dizer.

Ou pelo menos há uma preocupação. Sim, há.

Que é um objetivo, não é? E que nome é que podemos dar a esse? Porque, claramente a venda, não é?

Sim.

E a comunicação também está presente.

Sim, existe sim, aqui uma preocupação. E muitas vezes é realizado só para uma loja um tipo de material. Ou seja, é-nos dito (por parte dos chefes de loja) que “olha, elas não estão a conseguir”, porque imagina, são funcionárias que estão nesta loja há um mês, esta loja abriu há um mês... E aí foram à formação, mas como lhes falta tanto background, não estão a conseguir. “Crie qualquer coisa que consiga chegar a eles” e então aí nós criamos um tipo de ferramenta diferente para essa loja, para conseguirem vender o produto.

Tipo o quê? Por exemplo uma outra apresentação? Mais orientada para o que elas...

Não. Muitas vezes não fazemos outra apresentação. O que fazemos é outro tipo de material que é entregue na loja. Por exemplo, nós temos os manuais mais completos e, ao contrário daquilo que se fazia antes na formação que era “quanto menos experiência tu tens, mais completo é o manual que tu recebes”...eu não sei se isto acontece com todas as formadoras na área, eu faço o contrário – “quanto menos experiência tu tens, menos informação eu te vou dar”, porque se tu não tens experiência nenhuma e eu te vou dar um manual de cem páginas para tu ires trabalhar para a loja tu, além de ires completamente assustado, tanto que te queres meter debaixo de uma mesa e não atenderes ninguém porque tens a sensação de que ao final de uma semana não conseguiste decorar aquilo, às vezes tento passar muito pouca informação, tudo só numa página, um esquema (...) onde está a forma de captar a atenção da consumidora, de travar a consumidora e de fazê-la querer o produto e portanto, com três ou quatro frases, eu digo “só tens que dizer isto” e a verdade é que ela sente que só tem que dizer aquilo mas depois ela própria vai explorar mais, não é? As pessoas não são máquinas. Mas muitas vezes temos que sim, criar depois para esse cliente, outro tipo de material. Quanto menos, se são pessoas novas, têm que ter menos informação. Não vale a pena despejar-lhes muita informação que eles não vão conseguir.

Sim, ok. Ou seja, é criada mais informação, mas uma coisa que esteja mais orientada para a dificuldade dela, é? Ou uma coisa que já está preparada e que tenha pontos-chave...

Ou seja, já está preparada porque nós vamos retirar da informação chave que recebemos mas a forma como a pomos no papel, isso é criada pela formadora.

Ah ok.

Isso é criada pela formadora. E mais uma vez eu digo, a experiência da formadora em conseguir colocar-se no lado do formando é muito importante. Senão, não chega lá.

E depois falámos ainda de um outro objeto, foco que era o escoamento do produto, não é?

Sim, ou seja, também, muitas vezes, o vendedor diz-nos “epá, o produto está a sair bem, olha, está a ser um sucesso, mas tenho uma loja que não está a vender!” e nós respondemos “mas não está a vender porquê?”; - “Porque ele diz que tem lá o produto desde que comprou, portanto...”

Ou seja, muitas vezes nem se conseguiu ir a essa loja, não se sabe nada, mas sabe-se que em termos de números, o produto não está a funcionar ali. E aí, às vezes, o vendedor não consegue passar antes, a nossa especialista da marca não visitou o cliente e não fez nenhuma ação especial e somos nós formadores que vamos lá logo tentar perceber o que é que se passa, porque é que o produto não está a sair.

Aqui a minha questão é: Como é se faz o equilíbrio entre o fator de formação e outros fatores que podem interferir com o resultado que se esperaria desta formação, que é fazer com que a vendedora tenha uma abordagem, um discurso que leve a cliente a comprar aquele produto.

Mas também existem outros fatores não é? Fatores geográficos...

Sim sim...

Como é que vocês fazem...

Imagina, produtos com uma disparidade de preços... imagina um que custa 350 euros ou 400 euros, que dura um mês e que é colocado numa zona e que é colocado num

shopping tipo outlet. Nós vamos comprar coisas de marca ao um outlet porque sabemos que, à partida, terá 50% de desconto, não é? Isso não acontece nas perfumarias que estão nos outlets. Existe um ou outro produto que é colocado com desconto elevado, mas a maior parte não, tem um desconto que não é muito elevado...10%, 20%...

E então se calhar aí, esses produtos mais caros não saem. Saem os médios, porque o tipo de cliente que vai ao outlet quer descontos maiores e, se calhar, não tem assim tanto dinheiro por isso vai lá aproveitar o poder comprar melhor. Então não vai comprar esses produtos. Então aí é normal que se perceba, ok, não está a funcionar porque realmente não é por uma questão de formação, não é por uma questão de imagem do produto, não é por uma questão de visibilidade do produto. É porque o tipo de cliente que vai a essa loja não está para comprar esse produto.

Claro, mas quero dizer, tem de haver sempre investimento na formação, porque a pessoa (...) tem que conhecer esse produto, não é (...)?

Claro, sim sim...

Mesmo que se saiba que à partida não tem retorno, não pode estar lá ninguém sem ter conhecimento sobre o produto, não é?

Sim, isso sim, é uma das nossas batalhas que é “Ah...” mas não interessa, tem que vir à formação. E não só, às vezes o que se sabe sobre um produto vai ajudar a vender outro da nossa marca, porque há sempre comparações que a própria consumidora tenta fazer quando entra na loja – “então mas porque é que este é assim e aquele é assado? Diferença de preço... Porque é que uns aparecem nas revistas e outros não? Porque é que a minha amiga usa e porque é que me está a dizer que eu não posso usar?” - Então elas têm que saber vender e para isso é preciso ter uma formação sempre geral sobre tudo o que é levado para o mercado.

E esta avaliação, que podemos chamar do impacto, não é? Nós estamos aqui das vendas. Que outro foco é que poderíamos ter aqui?

Olha, há aqui outro critério que nos ajuda a perceber se a formação tem impacto ou não, que é pelo número de presenças. Imagina, um formador que se vai mantendo numa marca durante quatro ou cinco anos... Claro que o mercado muda, oscila mas está na marca e que as suas presenças em sala vão diminuindo e sendo que os funcionários das

lojas não são obrigados a ir às formações. Imagina, tu tens uma perfumaria com dez funcionárias, pode acontecer... Eles põem lá um papel com as datas das formações e as funcionárias inscrevem-se. Pode acontecer não se inscreverem na tua marca, não são obrigados, porque para eles é indiferente que o produto seja escoado ou não, porque eles podem escoar outros produtos de outras marcas e a caixa ao final do dia está feita na mesma. Portanto têm produtos da Lancstar, da NOME DA ORGANIZAÇÃO, da Claran (...), ok, têm que vender um bocadinho de cada um mas se não venderem daquele e venderem muito do outro, elas limpam as mãos, percebes?

Então começamos a perceber se estão... Primeiro, há o lado emocional que é “eu gosto de ir a esta formação, porque saio da loja, porque é um tempo bem passado, porque me tratam bem, porque me ouvem, porque tenho alguém que está ali que sabe das coisas e me dá atenção”, portanto há todo esse lado emocional que conta numa formação e que, às vezes eu digo que elas podem não estar a apanhar, e não apanham nem metade do que estão ali a ouvir-nos a falar durante umas horas, mas só o querer ir já é uma forma de avaliação, é porque alguma coisa desperta nelas a vontade de querer vir a esta formação, ouvir esta pessoa a falar (...). E nós começamos com dez em sala e na próxima temos vinte e trinta e começamos a perceber que elas se inscrevem todas ou tentam ir todas à mesma formação. O que é que se passa? Será o presente que dão? Pode acontecer (...) Mas se não dá, porque é que querem ir todas aquela formação? Porque é que se inscreveram esta semana e para a outra em que estão a falar da mesma coisa já se estão a inscrever outra vez? Muitas vezes até são as próprias lojas a dizer “Desculpa lá, se foste lá a semana passada, estás a querer sair da loja para ir outra vez?” Mas isso acontece e isso demonstra que alguma coisa as cativa para irem aquela formação.

Mas que tipo de coisa... Essa partilha que é feita por parte delas... Vocês utilizam isso para passar, por exemplo, para os recursos humanos? Porque pelo que me está a dizer parece que há aí uma possibilidade de trabalhar isso, não é, nesse sentido? Vocês utilizam essa fonte de informação para realizarem trabalho?

Olha, na verdade não, acaba por ser, como é que eu de te explicar?

O que nós percebemos como formadores é “Epá, a última formação correu mesmo bem, porque o nível de presenças (...) ou o nível de inscrições aumentou brutalmente. Portanto o que é que eu fiz na outra que funcionou? Era só o produto? Era só o tema?”- Não, foi a forma como se deu, foi a forma como elas puderam brincar e puderam

participar na formação, foi o dinâmico que foi a formação porque quanto mais dinâmico, mais elas querem ir. E isso serve-nos de avaliação ao nosso trabalho para continuarmos nesse caminho, não é? Depois é claro que toda a estrutura interna da empresa, quando sabe que há mais formandos a irem às formações, também gostam e ficam contentes, porque pronto... Na loja, muitas vezes o que acontece é que começa a vir à formação pessoas internas, que trabalham nos escritórios, para perceber qual é o fenómeno, o que é que se está a passar. E nós, formadores, começamo-nos a aperceber disso também. E começam-nos a pedir ou uma parte da apresentação ou a questionar-nos sobre a formação, portanto isso é um critério de avaliação.

Também existe outro critério, que eu não falei mas que isto que estamos a dizer agora também leva a isso, que é parceiros: quando a formação começa a correr muito bem, nós começamo-nos a aperceber que o nível de presenças aumenta brutalmente de uma formação para a outra, o cliente começa a querer que sejamos parceiros deles na formação interna das lojas e isso para nós é o máximo, que é poder entrar no funcionamento interno da loja. Eu vou-te dar um exemplo: eu vou dar formação de produto e técnica de venda daquele produto... correu tão bem, tão bem que o cliente pode-nos propor para nós o ajudarmos a escoar os outros produtos dando-lhes técnicas de venda e nós dizemos - Ok, podemos fazer isso a custo zero"- portanto ele não tem que contratar uma empresa para dar formação em vendas, mas aquilo que eu vou dar é só sobre os meus produtos, mas vou dá-lo de forma a que tu possas usar para vender todos os produtos que tens na tua loja mas os exemplos vão ser só meus. Ora, automaticamente, vão vender mais dos meus. E portanto isso é sinal de que as vendas também estão a correr muito bem, é esse tipo de parceria que o cliente começa a querer fazer com aquele formador daquela marca, porque começa a ver resultados nas lojas.

E quem é que define essa estratégia de fornecer esse serviço a custo zero?

Isso depois já é o departamento financeiro que diz “Epá, deixa cá ver: o que é que isso nos vai custar? Custa tempo, custa...”

Há aqui um critério interessante. Mas como é que esse departamento financeiro calculou isso?

Isso é através dos custos de formação que nós lhes damos, em que está inserido o transporte, as ofertas, os *coffee breaks*, os almoços, portanto uma formação custo isto.

Mas não é o R.O.I., pois não? Ou é?

O que é que tu chamas...

O retorno do investimento.

Ah, sim! É algo que é difícil de eles calcularem antes da formação ser dada, é difícil, mas nós sabemos que vai haver um retorno, porque uma formação deste tipo, nesta área, também não custa, não é a loucura, percebes Vasco? Estamos a falar de, imagina, duzentos euros, trezentos, portanto também não é a loucura e (...) há sempre um retorno favorável para a empresa sim, porque não estamos a falar de coisas megalómanas.

Pois. E também tem a ver com o valor do produto, não é?

Claro, sim, mas isso também é um critério de avaliação, que acontece. Ou chamar-nos, imagina, eu vou dar-te um exemplo de uma coisa que vai acontecer para a semana. Uma cadeia que propôs a quatro marcas darem formação sobre uma determinada área de venda. Como eu te disse eu dou formação na área de cosméticas e na cosmética tu podes dividir a cosméticos por faixas etárias - produtos das consumidoras dos dezoito aos vinte e cinco, produtos para consumidoras dos vinte e cinco aos trinta e cinco, dos trinta e cinco aos quarenta e cinco - e esse cliente diz assim “olha, eu quero especializar mais os meus funcionários em produtos que se focam em consumidores entre os quarenta e cinco, cinquenta e cinco anos, porque são aqueles que mais entram na minha loja para comprar (...) e eu acho que existe aqui uma lacuna da parte dos meus funcionários em termos de venda”. Portanto, eu escolhi quatro marcas e essas quatro marcas e essas (...) vão ter que apresentar, durante uma hora e um quarto ou uma hora e meia, os que tem para essa faixa etária. E quatro marcas são contactadas. E imagina que há uma delas que diz que não está interessada, porque o cliente nos diz “mas esta formação, para eu tirar as minhas funcionárias da loja, dar-lhes *coffee break*, pagar transporte e o almoço vai-vos custar cento e cinquenta euros, a cada marca” e há outra marca que diz “olhe, eu não estou interessado, não quero” e o que eles fazem é tentar contactar outra marca e tentar por ali. E no nosso caso o que fizeram foi “vocês estão interessados em ocupar mais uma hora?” e eu sei que nos foi pedido como primeiro lugar, tipo olha “Ficou livre. Querem? Porque não vão ser os mesmos funcionários, tenho uns de manhã e outros à tarde e não vos vamos cobrar mais por isso, vocês só pagam como se funcionasse uma hora” e, portanto, isso nós percebemos “olha que bom, lembrou-se de

nós. É porque os funcionários gostaram...”. E também se vê (...) imagina se a NOME DA ORGANIZAÇÃO estivesse no horário da tarde com outra marca e se de manhã há muito poucas a inscreverem-se e à tarde é muitas também existe da parte do cliente a pergunta “porque é que vêm muitas à tarde? Mas porque é que não vão de manhã? (...) Porque saem mais cedo do trabalho depois?”- também pode acontecer ser só por isso - “Ah, não. É porque à tarde é muita giro ir à formação da NOME DA ORGANIZAÇÃO” – muita giro porquê? Também acontecer porque a formadora não dá nada e só fala e é uma grande porreiraca - pode acontecer Vasco, se bem que cada vez há menos, porque os funcionários cada vez exigem mais de nós, mas pronto, há essas perguntas que o cliente faz e mediante a resposta, também nos transmite “ah olha, elas gostaram imenso de ir à vossa formação”.

Há esse feedback ...

Sim, há esse feedback do cliente... Que muitas vezes não nos é dado a nós, é dado à estrutura interna, aos diretores gerais, aos diretores de vendas, aos diretores de marketing.

Pois, isso também é importante. E nesse caso isso é feito pelos vossos clientes... quem comunica isso aos diretores...

Sim, porque depois há reuniões, há sempre reuniões internas das cadeias, que se reúne o departamento de vendas deles com os nossos diretores e o nosso departamento de vendas e, nessas reuniões, falam sempre da formação e há sempre um feedback, sempre, sempre.

Ok. Então há aqui uma dinâmica... Há aqui vários intervenientes na formação, não é? Temos inicialmente – agora vou voltar atrás – o grupo internacional, não é?

Sim.

Depois temos a vossa adaptação para o público, que muitas vezes pode ser feita mediante o pedido dos vossos clientes, não é?

Sim.

Que é feito com base em quê? Na falta de vendas ou também (...) a comunicação...

A falta de vendas, a comunicação que não está a funcionar, pode ser. Às vezes acontece, imagina que o departamento de comunicação, por exemplo de marketing, a forma como o produto está a ser comunicado nas revistas não estar a criar impacto (...) e isso já não se pode alterar, porque já foi lançado, já apareceu nas revistas, por isso já não se pode fazer nada, mas não criou impacto, a página era muito branca, a comunicação, a frase-chave não criou vontade ao consumidor de ir à loja conhecer. De que forma é que vamos dar a volta? Tem de entrar a formação aí porque já não vai a tempo.

Claro que entra o marketing, se calhar com ofertas adicionais por exemplo “comprando um, oferecemos outro” para ver se dinamiza, mas aí também entra muita formação depois. Tipo “olha, vocês vão ter que ir lá para ajudar a arranjar três ou quatro fases ou argumentos que captem a atenção” e nós temos que ir lá e tentar perceber porque é que não está a funcionar, o que é que acontece na revista, o que é que as clientes dizem e prepararmos todo o material.

Ok. Desses critérios todos que nós temos vindo a falar, quais é que são os elementos... Bem ...Agora, por exemplo, voltámos a quem os define. Quem é que define os critérios da avaliação?

Estás-me a falar de quem é que define os critérios de avaliação. Deixa ver, de todos estes que falámos olha, internacionalmente não existe uns critérios, não existe um protocolo de critérios que tenha que ser entregue à equipa internacional, a não ser estes de: quantidade de pessoas que estiveram em sala vs. o ano passado; quantidade de horas que foi dada vs. o ano passado; valor gasto em formação vs. o ano passado. É Claro que aí pode estar o tipo de produto, que foi diferente, pronto existe aí um critério que eles nos podem internacionalmente avaliar mas que não é muito, ou seja, não é muito preciso, não é muito preciso... Todos estes critérios de avaliação que eu te falei são todos muito definidos e apreciados pelo formador. É difícil existir alguém a quem eu reporte que me consiga, num curto espaço de tempo, avaliar.

Não sei se me fez entender e se era essa a pergunta.

Ou seja acima de mim, tu consegues avaliar uma assistente de loja que vai à loja trabalhar uma semana, perceber se funcionou bem ou não num curto espaço de tempo, ela esteve lá uma semana. Entraram cem consumidoras na loja, nenhuma comprou (...) alguma coisa não está bem com a pessoa que está na loja. Havia mais animações em

loja? Havia outro foco de atenção? Havia outras manchas no linear, outros produtos que fizessem com que o consumidor olhasse e fugisse da nossa? Bem, mas fica logo ali muito focado naquela pessoa que esteve lá uma semana e gerou zero vendas. No trabalho do formador é difícil isso acontecer, muito difícil, haver logo uma avaliação, se está a existir uma boa ou má formação. É difícil.

Pois, porque depois é feito de acordo com as vendas, é isso?

Porque depois é feito de acordo com as vendas e até com estas reuniões que os nossos chefes têm com o departamento de vendas da própria cadeia e vão falar sobre as meninas que foram à formação e qual foi o feedback delas, mas isso é uma coisa que se traduz às vezes, passado uns meses. Assim como nas vendas também não é logo, percebes?

Então não há um critério de avaliação ao formador rápido, mas no entanto há um critério pessoal que o formador faz dele próprio, esse aí consegue. Na hora, na hora. Ao fim de dez minutos/um quarto de hora de estar a falar percebe que, de repente a estratégia esquece, vai ter que ser outra.

Pois, no âmbito formativo. Agora eu também estava a pensar aqui numa coisa que era: A Patrícia falou agora aqui de outros dois objetivos que podem...onde a formação pode ter, que é ou o aumento das vendas, e aí nesse caso esses critérios partem dos clientes e podem ser feitos internamente por eles e se calhar fazem-vos chegar esses critérios ou então (...) o objetivo pode ser definido pelo departamento de marketing uma vez que a comunicação não foi como esperada e aí podemos ter, da parte destes dois diferentes stakeholders diferentes critérios.

Depois são passados para a formadora? Como é que isso é feito? São passados para si e depois devolve os resultados ou o *feedback* em função desses critérios?

Olha, é tão difícil... São passados para mim, eu depois crio-os, posso apresentar a minha estratégia, normalmente não é às vendas, é ao marketing. O marketing é quem está mais ligado à formação, porque essa é a passagem de comunicação e o marketing diz “ok, parece-me que assim vai resultar, vamos ver” e manda-me para a rua, salvo seja, com um novo tipo de comunicação ou formação e depois vamos ver outra vez se resulta em vendas, se há presenças em sala, se as lojas estão disponíveis para mandar pessoas, o feedback que o cliente tem, ou seja, que parte do escritórios tem, que as

meninas lhes passaram (se foi giro ou não ir à formação, se vai oferecer resultados ou não, se as ajudou a vender o produto ou não) e depois, outra vez, a comunicação ao nosso departamento interno – vendas e marketing.

Ok.

É mais ou menos assim.

Agora tenho que pegar nisto novamente porque já estamos aqui a responder a algumas perguntas... Porque eu tinha aqui uma pergunta que é: Quais são os elementos a quem costumam recorrer enquanto fontes de informação para a avaliação da formação? Os participantes e os formandos estão lá.

Sim, estão lá. Os responsáveis de loja, porque depois os formandos quando voltam às lojas... existe sempre um responsável que muitas vezes não vai à formação, mas ao estar a gerir a loja e gerir funcionários, percebe o impacto que a formação teve, não é? E eles próprios transmitem e essa pessoa pergunta, portanto, essa pessoa também nos pode dar um feedback. Pronto, e depois toda a parte interna, porque depois essa pessoa fala com os escritórios e, portanto, é assim um encadeamento de informação que vai passando. É difícil ter logo um impacto direto, ou seja, perceber logo diretamente o impacto que vai ter...a formação.

Ok. Por acaso, agora uma questão importante que é: Os clientes normalmente pedem essa formação...desculpe lá Patrícia, estou sempre a perguntar isto, mas é para descortinar bem isto. Nós estávamos há bocado dos clientes das lojas, não é? E agora houve aqui uma separação entre responsável de loja, mas são as marcas - neste caso vá, Perfumes e Companhia tem um conjunto de lojas, não é? – é a responsável pela Perfumes e Companhia, por exemplo de determinada área geográfica, e vos indica onde é que deve ser feita a formação ou é o responsável de loja que entra em contacto com vocês e diz “nós estamos a precisar de formação para esta área, para esta loja em específico”?

Olha, não... Então... Como é que isso é organizado? O que acontece é: o departamento de formação reúne-se com o departamento de formação da cadeia inteira, de Portugal inteiro e diz-lhe “vamos marcar datas para formação, portanto eu preciso de dois dias para formar as lojas da Grande Lisboa, dois dias, quatro horários, (...) dois de manhã e dois à tarde” e o departamento de formação, mediante as marcações que já tem diz

“olha, eu tenho disponível terça-feira, dia vinte e quarta-feira, dia vinte e um. Pode ser?” e nós vamos ao nosso calendário e, mediante as marcações que já temos com outros clientes e introduzimos ali a formação aquele cliente. Portanto, é o departamento de formação, não é... A primeira formação é assim.

A segunda vaga de formações que é feita em loja, portanto a primeira há de ser ou em hotel ou em instalações próprias do cliente ou nossas aqui, a segunda vaga é em loja, na visita à loja e na visita à loja, aí sim, sou... muitas vezes é a chefe de loja, a responsável de loja que comunica com o vendedor ou com a nossa BA – “pois é, isto realmente não está a sair, achas que a tua formadora não pode vir aqui dar mais uma ajudinha?” – e ela diz-me – “olha Patrícia, estive aqui nesta loja a fazer uma ação e as meninas comunicaram que não ficou claro a formação em sala” ou então que “nenhuma menina daquela loja pôde ir à formação em sala. Podes, por favor, agendar um dia para ires lá?”- e eu digo – “ok”- ligo logo para a loja e digo – “olha, já sei que comunicaste isto. Dá-me aí uma data, quando é que te dá jeito, que eu passo aí” – e ela diz-me “olha, amanhã ou depois de amanhã, pode ser?” e eu faço uma visita à loja.

Ou seja, então temos aqui uma avaliação partilhada, não é?

Sim.

Eles também têm que ter uma avaliação...Enfim, vocês é que utilizam os resultados, porque vocês é que fazem a formação, não é? Vai ser mais útil para vocês.

Sim

Mas eles também utilizam, se calhar, os resultados. Também fazem uma avaliação, não é?

Sim, acabam por fazer, claro, porque quando (...) tu tens seis funcionários da loja que foram à formação em sala e que depois voltam a dizer “não, não resultou”, não é? E nós dizemos “ok, não resultou porquê? É uma tecnologia realmente muito nova, é muita informação? Está bem, então deixa ver o que é que eu posso preparar para ser mais atingível agora quando for à loja”. E portanto, isso sim, também acaba por ser um critério de avaliação.

Ok. Qual o tipo de informação que procuram adquirir a partir destes diferentes elementos? Já tínhamos visto, não é? No caso... Portanto, estava aqui a tentar descortinar, o objetivo da pergunta é tentar descortinar (...), por exemplo, daqueles quatro objetos de avaliação que nós falámos, onde é que podemos encaixar os diferentes *stakeholders*? Temos aqui os formandos no caso da avaliação da satisfação, que é aquele questionário que se faz no final, depois

As perguntas de se sabem ou não, se adquiriram informação. Uma coisa é para saber se gostaram, se foi bem passado se *nanana*... Outra é perceber se realmente foi assimilada a informação.

E isso também é feito com o responsável de loja, não é? De uma maneira mais informal...

Olha, por acaso aí pode ser feito logo no final da formação em sala. Guardam-se ali uns minutos no fim para elas responderem a esse questionário e recolhemos.

Mas também, às vezes acontece, ser feita uma avaliação à distância. Nós damos a formação e um mês depois faz-se chegar à loja um mini manual de resumo da formação e mais um questionário de perguntas. É claro que elas responder às perguntas, vão consultar o manual, mas não deixa de ser outra vez uma segunda vaga de formação com uma segunda vaga de questionários.

É tipo *follow-up*, não é?

Isso mesmo.

Sim, isto acabámos por responder (...) porque tínhamos isso, temos esse... Pronto, para cada objeto, quem é que nos pode fornecer a informação. Eu acho que isto já está bem descortinado que é, enfim, não vale a pena resumir. Eu acho que já ficou respondido.

Quais são os elementos a quem se destinam os resultados da avaliação? Quem é que são aqui as audiências desta avaliação, para além das formadoras que podem pegar nisso, como já vimos de mil e uma maneiras diferentes – tratar dos vícios de comunicação das vendedoras no futuro, há claramente aqui uma coisa que pode ser utilizada de uma maneira construtiva (...) – mas para além das formadoras quais é que são as outras pessoas que podem utilizar isso?

Por exemplo, esse *feedback* que chega à pessoa responsável por definir os conteúdos?

Na formação internacional deveria chegar e deverá chegar, sim. Há reuniões anuais, normalmente aproveita-se, quando os formadores todos se juntam numa formação internacional de novidades, guardarem um dia antes ou um dia depois, para juntos darem o *feedback* do impacto que os materiais tiveram nas formações e se utilizaram e isso, sim, deveria passar-se isso, para que a formação internacional adapte ou crie apresentações que captem mais a atenção, mais direcionadas aos formandos que vamos ter em sala, sim essa informação é passada. E é assimilada, às vezes pode não trazer logo os resultados que nós queremos ou mudanças tão rápidas mas, pelo menos, são criados materiais que nós conseguimos adaptar mais facilmente ao nosso país.

E vocês conseguem sentir que foi feito a partir do vosso *feedback*?

Sim, sim. Consegue-se.

Dá para perceber isso.

Sim, sim, dá!

E eles comunicam como é que... Chegam a comunicar como é que foi utilizado esse (*feedback*)?

Não, aí já é mais difícil. Depois eles comunicarem com a gente ou até nos pedirem a opinião, aí é difícil. Eles aceitam a nossa opinião ou ouvem, depois de já ter sido feita a formação.

Ok.

Ou seja, na elaboração de todo o material que nos vai ser enviado, não há... Não há um trabalho com os formadores internacionais, aí não há. Eles não nos perguntam.

E depois de estar feito...

Depois de estar feito é o que está. Está, agora trabalhem, se quiserem adaptar ao vosso país, mas não é... Mas também é assim, são fáceis de adaptar, também não é assim nada de outro mundo. Nós não somos obrigados a utilizar, na íntegra, aquelas apresentações.

E depois também estamos a falar de um grupo que conta com quantos países?

São bastantes, é assim falamos de quase a maioria dos países da Europa, Ásia, bastantes.

Na Ásia são há volta de quantos?

Olha, não sei. É uma pergunta difícil, não sei. Não sei até porque, normalmente, a formadora internacional que vai, por exemplo... China, vai uma! Mas depois abaixo dela deve ter algumas vinte para poderem viajar pelo país inteiro, não é?

Mas é muito e depois eles não podem criar um material de formação... Já criam alguns diferentes. Para países muçulmanos em que os nossos produtos são vendidos, de certeza que não aparecem lá imagens de comunicação de mulheres despidas, nem falam tão abertamente de beleza ou de celulite ou maminhas. Não falam, percebes? Logo aí já fazem um material diferente e por isso seria possível para a equipa internacional focar-se em materiais diferentes para cada país, devido à cultura de cada país. É mais fácil para nós receber o material e adaptar. Às vezes o que acontece é que existe pouca informação... Isto parece que vai um bocadinho contra aquilo que eu disse há bocado, que é: nós devemos passar menos informação técnica às pessoas das lojas e cada vez devemos passar mais comercial. No entanto, eu sinto que, para passar menos informação técnica às pessoas das lojas e mais comercial, eu tenho que ter cada vez mais informação técnica. E, às vezes, eu acho que isso não é percebido internacionalmente. Ou seja, cortam na informação para nós não passarmos (só informação técnica) só que eu só consigo adaptar a linguagem mais comercial se tiver um grande *background* técnico.

Porque é essa que permite construir o argumento...

É isso mesmo, porque isso permite ir buscar exemplos do dia a dia de outras coisas, de vida familiar, de vida de trabalho... Trazer para o produto e conseguir criar, mas para isso eu preciso de ter muita, muita, muita informação e eu noto que, cada vez mais, nos cortam essa informação. Percebes? E às vezes, existem pontos-chave que é preciso tipo “Prémio Nobel da Química que descobriu não quê *nanana*” não vai servir de nada para a consumidora, mas fez “Ah! Pronto já consegui captar a atenção delas” e depois daí vou descortinar aquilo tudo e a dizer que no, fundo, é igual ao detergente que, se for preciso, usam todo o dia, percebes? É um exemplo mas... E eu noto que isso é muito pouco trabalhado internacionalmente. Depois somos nós que temos que trabalhar,

dependendo da formadora, tem que andar ali a descobrir sozinha e aí podia haver um bocadinho mais de ajuda. Porque, por vezes, temos pouco tempo para preparar as formações, percebes? Se temos, de cinco dias úteis da semana, temos três em sala em formação ou em visita às lojas, sobra-nos dois para preparar materiais e ok, há muitos materiais que dão uns para os outros, mas à vezes não dão e, juntamente a isso, tens uma data de coisas para resolver e, às vezes, se nos facilitassem um bocadinho ajudava.

Bom, eu acho que já respondemos a todas as perguntas. Porque eu tinha aqui uma pergunta que era “De que forma é que eles costumam servir-se dos resultados?” mas acabámos por explorar isto, não é?

Sim.

Sim, explorámos mesmo isso. Portanto a última pergunta que tinha aqui que era (...): Exemplos de como os resultados da avaliação têm servido, de alguma forma, a formação que é desenvolvida no futuro. Falámos daquilo há pouco, mas estes diferentes *stakeholders* que temos aqui, parece-me... Porque a Patrícia já falou de si, no seu caso, enquanto formadora, como é que se pode servir deles, não é?

Sim.

O grupo internacional, enfim, parece-me que há...

É mais difícil, mas é que eu digo, por um lado percebe-se, porque eles não conseguem adaptar agora uma formaçãozinha para cada país, é impossível! Olha, como é que... Isto faz com que tu percebas... O feedback que te dão da formação através desses materiais todos de avaliação... É engraçado que te faz perceber como o mercado vai mudando, de ano para ano, não é? Porque a forma como chegavas a elas há dez anos atrás, aquilo que te pediam é completamente diferente daquilo que te pedem hoje, não é? E, portanto, isto faz-te evoluir, faz-te evoluir na produção de materiais e na forma como comunicas com as pessoas. Não se era bem esta a pergunta.

Não, mas é mesmo isso. Sim, é. Claro que sim...

Ajuda-te a passar um bocadinho, ajuda o resto também a evoluir dentro da empresa, ou seja, a forma... Esse feedback que te faz adaptar os materiais faz também ajudar a parte de marketing, ao dizer “olha, cuidado. Eu estive na loja, eu dei formação o ano passado sobre este produto e aconteceu isto, isto, isto e estas perguntas, portanto cuidado quando

se criar uma nova dinâmica ou uma nova ação em loja para escoar o produto, tem que se ter cuidado com isto e isto porque na formação não funcionou, tentámos passar assim e não funcionou. Elas tentaram passar ao cliente final e não funcionou e portanto, tem que se mudar”. Quando chega à formação, também acaba por ajudar outros departamentos, porque na verdade a formação é o elo de ligação do meio, como eu costumo dizer. Nós temos o pessoal de escritório e temos o pessoal da loja e a formação é o que está no meio, sempre, porque é aquele que trabalha no escritório e aquele que trabalha na loja, com as pessoas da loja, então é aquele que pode trazer o feedback da loja e entregá-lo ao escritório e que leva do escritório e entrega ao pessoal da loja, percebes? Então estamos sempre aqui, somos aqueles que ouvimos as reclamações, passamos as reclamações... Damos o colinho também (risos). Passa um bocadinho por aí... Aquele que leva e trás, leva e trás.

Pronto (...) era esta a última pergunta que tinha. Não sei se gostaria de acrescentar mais alguma questão.

Gostaria de acrescentar. Costumam-me perguntar – “Porque é que gostas tanto de dar formação?” – e eu, há uns anos atrás, dizia que era porque eu gostava muito de falar, porque eu adoro falar e o tempo foi passando e, hoje em dia sou mãe, e quando me perguntam agora – “Porque é que gostas tanto de dar formação?” – “Porque eu adoro ouvir!”. E eu acho que a minha evolução como formadora foi essa, foi perceber que realmente nós temos dois ouvidos e que, mesmo como formadores, apesar de gostarmos de falar, nós temos é que ouvir muito e é a única forma de evoluirmos. Porque só ouvindo é que conseguimos adaptar as coisas (...).

Da minha parte está tudo Vasco. Obrigado!

Eu é que agradeço imenso. Pronto vamos terminar então aqui a entrevista.

Muito obrigado!

Anexo IX. Grelha de Análise de Conteúda da Entrevista a Formadora

Categorias	Subcategorias	Unidades de Sentido
Diagnóstico de Necessidades	Elementos que participam na definição dos conteúdos da formação	<p>“Existe o responsável de formação a nível europeu, internacional, que prepara todos os materiais de formação que, neste caso, serão manuais, fichas resumo, apresentações de PowerPoint (...) e que nos envia para nós aqui trabalharmos. Neste caso, sou eu, para traduzir e preparar a apresentação para a fazer aos vários tipos de clientes.” (p.91)</p> <p>“Portanto o que existe aqui é uma junção de informação da parte da equipa técnica da produção do produto – e estamos a falar da equipa científica – e existe depois a equipa de marketing. Um tem o lado científico, e podemos aqui dizer complicado da coisa (...) que se for passado como eles querem ninguém percebe, temos o lado do marketing, muito mais direccionado à venda do produto e ao lado bonito à beleza. Então eles passam um... ou seja, cada um passa essa informação à formação e a formação junta as duas informações e trabalha-as de forma depois a fazê-la chegar ao cliente.” (p.92)</p>
	Foco do diagnóstico de necessidades	<p>“(...) percebemos que se queremos ter resultados, temos que fazer um acompanhamento e esse acompanhamento não passa só por voltar a dar a informação, mas passa por receber as dificuldades que as pessoas estão a ter para vender o produto.</p> <p>E nós aí, formadores, temos que estar muito bem preparados porque as lojas que uma loja apresenta podem não ser as dificuldades de outra loja.” (p.93)</p>

Anexo IX. Grelha de Análise de Conteúda da Entrevista a Formadora

		<p>“(…) Às vezes acontece, imagina que o departamento de comunicação, por exemplo de marketing, a forma como o produto está a ser comunicado nas revistas não estar a criar impacto (...) e isso já não se pode alterar, porque já foi lançado, já apareceu nas revistas, por isso já não se pode fazer nada, mas não criou impacto, a página era muito branca, a comunicação, a frase-chave não criou vontade ao consumidor de ir à loja conhecer. De que forma é que vamos dar a volta? Tem de entrar a formação aí porque já não vai a tempo.</p> <p>Claro que entra o marketing, se calhar com ofertas adicionais por exemplo “comprando um, oferecemos outro” para ver se dinamiza, mas aí também entra muita formação depois. Tipo “olha, vocês vão ter que ir lá para ajudar a arranjar três ou quatro fases ou argumentos que captem a atenção” e nós temos que ir lá e tentar perceber porque é que não está a funcionar, o que é que acontece na revista, o que é que as clientes dizem e prepararmos todo o material.” (p.107)</p> <p>“Uma cadeia propôs a quatro marcas darem formação sobre uma determinada área de venda. (...) e na cosmética tu podes dividir a cosméticos por faixas etárias - produtos das consumidoras dos dezoito aos vinte e cinco, produtos para consumidoras dos vinte e cinco aos trinta e cinco, dos trinta e cinco aos quarenta e cinco - e esse cliente diz assim “olha, eu quero especializar mais os meus funcionários em produtos que se focam em consumidores entre os quarenta e cinco, cinquenta e cinco anos, porque são aqueles que mais entram na minha loja</p>
--	--	--

Anexo IX. Grelha de Análise de Conteúda da Entrevista a Formadora

		<p>para comprar (...) e eu acho que existe aqui uma lacuna da parte dos meus funcionários em termos de venda”.” (p.105)</p> <p>“A segunda vaga de formações que é feita em loja, portanto a primeira há de ser ou em hotel ou em instalações próprias do cliente ou nossas aqui, a segunda vaga é em loja, na visita à loja e na visita à loja, aí sim, sou... muitas vezes é a chefe de loja, a responsável de loja que comunica com o vendedor ou com a nossa BA – “pois é, isto realmente não está a sair, achas que a tua formadora não pode vir aqui dar mais uma ajudinha?” – e ela diz-me – “olha Patrícia, estive aqui nesta loja a fazer uma ação e as meninas comunicaram que não ficou claro a formação em sala” ou então que “nenhuma menina daquela loja pôde ir à formação em sala. Podes, por favor, agendar um dia para ires lá?” - e eu digo – “ok” - ligo logo para a loja e digo – “Olha, já sei que comunicaste isto. Dá-me aí uma data, quando é que te dá jeito, que eu passo aí” – e ela diz-me “olha, amanhã ou depois de amanhã, pode ser?” e eu faço uma visita à loja.” (p.110)</p>
	Instrumentos utilizados	<p>“(...) é difícil tu fazeres um levantamento antes, para depois ir já preparado para a loja, portanto aquilo é muito: chegas, ‘quais são as dificuldades?’; despejam as dificuldades e nós temos que já ter os argumentos para os ajudar.</p> <p>Pronto, aí exige uma grande preparação e essa grande preparação pode não vir não só – quero dizer, pelo menos é o que eu sinto – da informação que nos dão ao nível internacional, de todo o material que nos é dado, mas tem muito a ver com a nossa experiência, não só enquanto</p>

Anexo IX. Grelha de Análise de Conteúda da Entrevista a Formadora

		<p>formadores, mas também de muitas vezes podermos fazer o papel da pessoa que lá está a vender, ou seja, poder ir para as lojas também, atender o cliente para perceber quais são as dificuldades que eles passam e isso, para mim, tem sido a mais-valia do meu trabalho. Foi ter passado por aquilo que eles estão a passar, ter ‘sido’ também vendedora em loja.” (p. 93)</p> <p>“muitas vezes é a chefe de loja, a responsável de loja que comunica com o vendedor ou com a nossa BA (...) e ela diz-me (...) ligo logo para a loja (...)” (p.110)</p>
	Razões apontadas para não se realizar um diagnóstico de necessidades antecipado	<p>“É mais fácil e quando são muitas lojas é difícil... Não sendo as tuas funcionárias que estão em loja, não é...(...) Ora, elas não ganham nada com isso, não é? Elas são as funcionárias da loja. (...) é muito difícil Vasco, não acontece. Se acontecer numa loja em Portugal inteiro, ok, mas de resto não acontece, nem muitas vezes com os nossos funcionários conseguimos que isso aconteça porque, quando chegam a casa já não querem pensar naquilo que passaram na loja, já não querem fazer esse trabalho.” (p.94)</p>
Objetos de Avaliação	Avaliação da satisfação	<p>“(…) normalmente passa-se aquela folha tipo pró-forma a perguntar se foi clara a mensagem que foi passada, se os materiais didáticos utilizados foram suficientes, se o som estava bom, se vão conseguir ir para loja e passar para o cliente final aquilo que foi dado em formação.” (p.95)</p>
	Avaliação dos conhecimentos	<p>“(…) passar uma folha teste ao formando, com três ou quatro perguntas sobre o tema que fomos apresentar (...)” (p.96)</p>
	Avaliação dos comportamentos	<p>“Depois há uma avaliação mais a longo prazo, que é quando o nosso vendedor visita a loja, perceber se eles conseguiram vender o produto de acordo com a informação que lhes foi passada, porque os veem a atender, porque ouvem aquilo que eles estão a dizer e porque têm</p>

Anexo IX. Grelha de Análise de Conteúda da Entrevista a Formadora

		um relacionamento, às vezes mais afável o amigável com a pessoa que está na loja e a pessoa transmite ‘olha, eu estou a conseguir vender, percebi muito bem a formação, estou a conseguir passar...’ e isso é o vendedor que percebe.” (p.97)
	Avaliação do impacto da formação	“E depois ainda há outra avaliação que é a parte da venda final: ok, o produto escoou da loja, então está a funcionar, a formação foi bem dada.” (p.97)
Metodologia	Métodos e critérios de avaliação da satisfação	<p>“(…) normalmente passa-se aquela folha tipo pró-forma a perguntar se foi clara a mensagem que foi passada, se os materiais didáticos utilizados foram suficientes, se o som estava bom, se vão conseguir ir para loja e passar para o cliente final aquilo que foi dado em formação.” (p.95)</p> <p>“(…) clareza da passagem da informação, se os materiais utilizados – audiovisuais – funcionaram bem, se a apresentação em Powerpoint estava clara. (...) se o formador foi claro na passagem da informação (...) se estava adaptado ao cliente que estava em sala por exemplo.” (p.97)</p> <p>“Olha, há aqui outro critério que nos ajuda a perceber se a formação tem impacto ou não, que é pelo número de presenças. Imagina, um formador que se vai mantendo numa marca durante quatro ou cinco anos... Claro que o mercado muda, oscila mas está na marca e que as suas presenças em sala vão diminuindo e sendo que os funcionários das lojas não são obrigados a ir às formações. Imagina, tu tens uma perfumaria com dez funcionárias, pode acontecer... Eles põem lá um papel com as datas das formações e as funcionárias inscrevem-se. Pode acontecer</p>

Anexo IX. Grelha de Análise de Conteúda da Entrevista a Formadora

		<p>não se inscreverem na tua marca, não são obrigados, porque para eles é indiferente que o produto seja escoado ou não, porque eles podem escoar outros produtos de outras marcas e a caixa ao final do dia está feita na mesma (...)” (p.103)</p> <p>“O que nós percebemos como formadores é ‘Epá, a última formação correu mesmo bem, porque o nível de presenças (...) ou o nível de inscrições aumentou brutalmente. Portanto o que é que eu fiz na outra que funcionou? Era só o produto? Era só o tema?’- Não, foi a forma como se deu, foi a forma como elas puderam brincar e puderam participar na formação, foi o dinâmico que foi a formação porque quanto mais dinâmico, mais elas querem ir. E isso serve-nos de avaliação ao nosso trabalho para continuarmos nesse caminho, não é? Depois é claro que toda a estrutura interna da empresa, quando sabe que há mais formandos a irem às formações, também gostam e ficam contentes, porque pronto... Na loja, muitas vezes o que acontece é que começa a vir à formação pessoas internas, que trabalham nos escritórios, para perceber qual é o fenómeno, o que é que se está a passar. E nós, formadores, começamo-nos a aperceber disso também. E começam-nos a pedir ou uma parte da apresentação ou a questionar-nos sobre a formação, portanto isso é um critério de avaliação.” (p.104)</p>
	<p>Limitações do questionário de satisfação enquanto método de avaliação da satisfação</p>	<p>“(...) mas não é muito credível, a verdade é essa (...) Eu acho que o que depois acontece é que muitas vezes entra ali a...a simpatia da parte do formando – “não vou estar aqui a falar mal, isto é tudo o mesmo (...)” – e que, muitas vezes, não faz com que os formadores cresçam, não existe uma sinceridade total da parte do formando que está a receber a formação.” (p.96)</p>

Anexo IX. Grelha de Análise de Conteúda da Entrevista a Formadora

	Métodos e critérios de avaliação dos conhecimentos	<p>“Outra forma de avaliar é (...) passar uma folha teste ao formando, com três ou quatro perguntas sobre o tema que fomos apresentar e eles vão ter que responder (...).” (p.96)</p> <p>“Uma apresentação de formação tem de ter sempre o conceito do produto, ou o porquê do lançamento do produto - e que está ali dentro do conceito do produto – tecnologia e frases-chaves de venda. E as formações são sempre assim, passam sempre por estas três fases. Essa avaliação escrita ao formando, para perceber se ele captou bem esses três objetivos da formação são feitas três perguntas dentro disso: “das três opções identifica a que mais se identifica com o conceito deste produto” e aí pode ser escolha múltipla; depois pode ser “cria uma frase-chave de venda para conseguires introduzir este produto de venda no cabaz de vendas do consumidor”. Portanto esse é o teste que é feito que, normalmente, não é longo - estamos a falar de três/quatro perguntas no máximo – e que depois nós conseguimos, através disso, perceber se aquilo que passámos chegou ao formando, teve impacto e ele assimilou aquilo que nós passámos.” (p.98)</p>
	Limitações do teste de conhecimentos enquanto método de avaliação de conhecimentos	<p>“O problema é que muitas vezes os formandos não percebem e acham que são eles que estão a ser avaliados, por mais que se diga: “Não se preocupem, não é preciso colocarem o vosso nome, isso não é para vocês. É para nós melhorarmos a nossa comunicação para podermos tornar cada vez mais clara esta forma de vos passar a mensagem, para que vocês entendam e a consigam passar ao cliente”. Mas eles sentem sempre que são eles que estão a ser avaliados e não há uma recusa, mas muitas vezes há um não querer fazer bem, eu noto (...) escrevem de qualquer maneira, porque têm sempre a sensação de que vão ser avaliados.” (p.96)</p>

Anexo IX. Grelha de Análise de Conteúda da Entrevista a Formadora

	<p>Métodos e critérios de avaliação dos comportamentos</p>	<p>“Depois há uma avaliação mais a longo prazo, que é quando o nosso vendedor visita a loja, perceber se eles conseguiram vender o produto de acordo com a informação que lhes foi passada, porque os veem a atender, porque ouvem aquilo que eles estão a dizer e porque têm um relacionamento, às vezes mais afável o amigável com a pessoa que está na loja e a pessoa transmite ‘olha, eu estou a conseguir vender, percebi muito bem a formação, estou a conseguir passar...’ e isso é o vendedor que percebe.” (p.97)</p> <p>“Olha, é algo que ainda não está definido. Sinceramente não está definido, pelo menos aqui, nesta área não está definido (...)”</p> <p>Nós temos dois tipos de pessoas diferentes que visitam o cliente: existe o vendedor, o <i>Account</i>, que visita o cliente e existe a nossa vendedora, a nossa especialista da marca que, de vez em quando, faz dois ou três dias naquela loja, para uma ação especial. Essas duas pessoas conseguem ter uma noção de como a informação está a ser passada na loja. A nossa especialista porque está dois ou três dias e consegue perceber se elas estão a comunicar bem o produto ao cliente e o nosso vendedor (<i>Account</i>) também porque tem um relacionamento aberto com ele e elas dizem-lhe “epá, não estamos a conseguir”, “olha, não está a funcionar”, “eu não percebi muito bem o produto”... Muitas vezes acontece “ eu tenho dificuldade, estou a ter dificuldade porque o cliente está a pôr-me estes e aqueles argumentos e eu não estou a conseguir chegar lá” (p.99)</p>
--	--	---

Anexo IX. Grelha de Análise de Conteúda da Entrevista a Formadora

	Métodos e critérios de avaliação do impacto	<p>“E depois ainda há outra avaliação que é a parte da venda final: ok, o produto escoou da loja, então está a funcionar, a formação foi bem dada.” (p.97)</p> <p>“(…) muitas vezes é a chefe de loja, a responsável de loja que comunica com o vendedor ou com a nossa BA – “pois é, isto realmente não está a sair, achas que a tua formadora não pode vir aqui dar mais uma ajudinha?”.” (p.110)</p>
Envolvimento dos Stakeholders	Elementos que determinam qual é o foco da avaliação	“Todos estes critérios de avaliação que eu te falei são todos muito definidos e apreciados pelo formador. É difícil existir alguém a quem eu reporte que me consiga, num curto espaço de tempo, avaliar.” (p.107)
	Elementos a quem recorrem enquanto fontes de informação (Avaliação da Satisfação)	“(…) normalmente passa-se aquela folha tipo pró-forma (...) Eu acho que o que depois acontece é que muitas vezes entra ali a...a simpatia da parte do formando” (p.95)
	Elementos a quem recorrem enquanto fontes de informação (Avaliação dos Conhecimentos)	“(…) passar uma folha teste ao formando (...)” (p.96)

Anexo IX. Grelha de Análise de Conteúda da Entrevista a Formadora

	Elementos a quem recorrem enquanto fontes de informação (Avaliação dos Comportamentos)	“Depois há uma avaliação mais a longo prazo, que é quando o nosso vendedor visita a loja, perceber se eles conseguiram vender o produto de acordo com a informação que lhes foi passada (...) porque os veem a atender, porque ouvem aquilo que eles estão a dizer e porque têm um relacionamento, às vezes mais afável o amigável com a pessoa que está na loja e a pessoa transmite “olha, eu estou a consegui vender, percebi muito bem a formação, estou a conseguir passar...” e isso é o vendedor que percebe.” (p.97)
	Elementos a quem recorrem enquanto fontes de informação (Avaliação do Impacto da Formação)	<p>“(...) muitas vezes o vendedor diz-nos “epá, o produto está a sair bem, olha, está a ser um sucesso, mas tenho uma loja que não está a vender!”.” (p.101)</p> <p>“(...) é-nos dito (por parte dos chefes de loja) que “olha, elas não estão a conseguir”, porque imagina, são funcionárias que estão nesta loja há um mês, esta loja abriu há um mês... E aí foram à formação, mas como lhes falta tanto background (...), não estão a conseguir.</p> <p>- “Crie qualquer coisa que consiga chegar a eles” e então aí nós criamos um tipo de ferramenta diferente para essa loja, para conseguirem vender o produto.” (p.100)</p> <p>“(...) porque depois os formandos quando voltam às lojas... existe sempre um responsável que muitas vezes não vai à formação, mas ao estar a gerir a loja e gerir funcionários, percebe o impacto que a formação teve, não é? E eles próprios transmitem e essa pessoa pergunta, portanto essa pessoa também nos pode dar um feedback.” (p.109)</p>

Anexo IX. Grelha de Análise de Conteúda da Entrevista a Formadora

		“(…) muitas vezes é a chefe de loja, a responsável de loja que comunica com o vendedor ou com a nossa BA – “pois é, isto realmente não está a sair, achas que a tua formadora não pode vir aqui dar mais uma ajudinha?” – e ela diz-me – “olha Patrícia, estive aqui nesta loja a fazer uma ação e as meninas comunicaram que não ficou claro a formação em sala”.” (p.110)
Utilização dos resultados	Elementos a quem se destinam os resultados (Avaliação de conhecimentos)	“(…) aquilo que se pretende é (...) nós percebermos se passámos bem a informação.” (p.96) “(…) e que depois nós conseguimos, através disso, perceber se aquilo que passámos chegou ao formando, teve impacto e ele assimilou aquilo que nós passámos.” (p.98)
	Elementos a quem se destinam os resultados (Avaliação dos Comportamentos)	“(…) e o nosso vendedor também porque tem um relacionamento aberto com ele e elas dizem-lhe “epá, não estamos a conseguir”, “olha, não está a funcionar”, “eu não percebi muito bem o produto”... Muitas vezes acontece “ eu tenho dificuldade, estou a ter dificuldade porque o cliente está a pôr-me estes e aqueles argumentos e eu não estou a conseguir chegar lá”- então aí, muitas vezes, isso é-nos passado (...)” (p.99)
	Elementos a quem se destinam os resultados (Avaliação do Impacto da Formação)	“Sim, ou seja, também, muitas vezes, o vendedor diz-nos “epá, o produto está a sair bem, olha, está a ser um sucesso, mas tenho uma loja que não está a vender!” (...) e somos nós formadores que vamos lá logo tentar perceber o que é que se passa, porque é que o produto não está a sair. (...)” (p.101) “(…) muitas vezes é a chefe de loja, a responsável de loja que comunica com o vendedor ou com a nossa BA – “pois é, isto realmente não está a sair, achas que a tua formadora não pode

Anexo IX. Grelha de Análise de Conteúda da Entrevista a Formadora

		vir aqui dar mais uma ajudinha?” – e ela diz-me – “olha Patrícia, estive aqui nesta loja a fazer uma ação e as meninas comunicaram que não ficou claro a formação em sala” ou então que “nenhuma menina daquela loja pôde ir à formação em sala. Podes, por favor, agendar um dia para ires lá?”- e eu digo – “ok”- ligo logo para a loja e digo (...)” (p.110)
	De que forma é que se costumam servir dos resultados (Avaliação dos Conhecimentos)	“(...) depois na correção, salvo seja, (...) conseguimos perceber muito bem quem é que os realizou. Muitas sem conhecer os formandos, até numa primeira vez conseguimos perceber a idade, a experiência – a experiência mais fácil – mas também se consegue perceber muitas vezes a idade pelo que a pessoa está a responder porque tem (...) Há coisas que se repetem (...) na forma de venda antiga e que depois se reflete um bocadinho nesses testes e que depois temos que trabalhar um bocadinho mais a informação. (...) Nós, muitas vezes, começamos a perceber que, logo no primeiro que fazemos, e que temos que nos focar, depois na próxima formação que damos, a retirar esses vícios portanto isso também nos ajuda, não só (...) a tornar mais clara a mensagem que passamos, mas também começar a conseguir contornar esses vícios, ajudar as pessoas a aperfeiçoar o atendimento. “ (p.98)
	De que forma é que se costumam servir dos resultados (Avaliação dos Comportamentos)	“(...) então aí, muitas vezes, isso é-nos passado e nós, quando vamos às lojas, já vamos minimamente preparados. Mas claro, quando chegarmos à loja, já vão existir outros argumentos sem ser esses.” (p.99)

Anexo IX. Grelha de Análise de Conteúda da Entrevista a Formadora

		<p>“(…) tu tens seis funcionários da loja que foram à formação em sala e que depois voltam a dizer “não, não resultou”, não é? E nós dizemos “ok, não resultou porquê? É uma tecnologia realmente muito nova, é muita informação? Está bem, então deixa ver o que é que eu posso preparar para ser mais atingível agora quando for à loja”.” (p.111)</p>
	<p>De que forma é que se costumam servir dos resultados (Avaliação do Impacto)</p>	<p>“O que fazemos é outro tipo de material que é entregue na loja (...) (...) às vezes tento passar muito pouca informação, tudo só numa página, um esquema (...) onde está a forma de captar a atenção da consumidora, de travar a consumidora e de fazê-la querer o produto e portanto, com três ou quatros frases, eu digo “só tens que dizer isto” e a verdade é que ela sente que só tem que dizer aquilo mas depois ela própria vai explorar mais, não é? As pessoas não são máquinas. Mas muitas vezes temos que sim, criar depois para esse cliente, outro tipo de material. Quanto menos, se são pessoas novas, têm que ter menos informação. Não vale a pena despejar-lhes muita informação que eles não vão conseguir.” (p.100)</p>
		<p>“(…) muitas vezes é a chefe de loja, a responsável de loja que comunica com o vendedor ou com a nossa BA – “pois é, isto realmente não está a sair, achas que a tua formadora não pode vir aqui dar mais uma ajudinha?” – e ela diz-me – “olha Patrícia, estive aqui nesta loja a fazer uma ação e as meninas comunicaram que não ficou claro a formação em sala” ou então que “nenhuma menina daquela loja pôde ir à formação em sala. Podes, por favor, agendar um dia para ires lá?”- e eu digo – “ok”- ligo logo para a loja e digo –“olha, já sei que comunicaste isto.</p>

Anexo IX. Grelha de Análise de Conteúda da Entrevista a Formadora

		Dá-me aí uma data, quando é que te dá jeito, que eu passo aí” – e ela diz-me “olha, amanhã ou depois de amanhã, pode ser?” e eu faço uma visita à loja.” (p.110)
	Decisões tomadas em função dos resultados da formação	“(…) quanto mais nós falamos sobre uma coisa, mais facilmente nós decoramos a informação, percebemos a informação que nos foi dada. E sim, cada vez mais estamos a fazer isso, coisa que não era feita. Antigamente eram as formações em sala: quem vinha, vinha... quem não vinha, problema, que tivesse vindo. Hoje em dia não, percebemos que se queremos ter resultados, temos que fazer um acompanhamento e esse acompanhamento não passa só por voltar a dar a informação, mas passa por receber as dificuldades que as pessoas estão a ter para vender o produto.” (p.93)
		<p>“O feedback que te dão da formação através desses materiais todos de avaliação... É engraçado que te faz perceber como o mercado vai mudando, de ano para ano, não é? Porque a forma como chegavas a elas há dez anos atrás, aquilo que te pediam é completamente diferente daquilo que te pedem hoje, não é? E, portanto, isto faz-te evoluir, faz-te evoluir na produção de materiais e na forma como comunicas com as pessoas.</p> <p>(...) Ajuda-te a passar um bocadinho, ajuda o resto também a evoluir dentro da empresa, ou seja, a forma... Esse feedback que te faz adaptar os materiais faz também ajudar a parte de marketing, ao dizer “olha, cuidado. Eu estive na loja, eu dei formação o ano passado sobre este produto e aconteceu isto, isto, isto e estas perguntas, portanto cuidado quando se criar uma nova dinâmica ou uma nova ação em loja para escoar o produto, tem que se ter cuidado com isto e isto porque na formação não funcionou, tentámos passar assim e não funcionou. Elas</p>

Anexo IX. Grelha de Análise de Conteúda da Entrevista a Formadora

		<p>tentaram passar ao cliente final e não funcionou e portanto, tem que se mudar”. Quando chega à formação, também acaba por ajudar outros departamentos, porque na verdade a formação é o elo de ligação do meio, como eu costumo dizer. Nós temos o pessoal de escritório e temos o pessoal da loja e a formação é o que está no meio, sempre, porque é aquele que trabalha no escritório e aquele que trabalha na loja, com as pessoas da loja, então é aquele que pode trazer o feedback da loja e entregá-lo ao escritório e que leva do escritório e entrega ao pessoal da loja, percebes?” (p.114)</p>
--	--	---

Anexo X. Guião da Entrevista a Formanda

Categorias	Objetivos específicos	Questões	Indicadores de resposta
Avaliação da Satisfação dos Formandos	Conhecer a frequência com que a empresa recorre a este tipo de avaliação	Costumam pedir-vos feedback ou uma apreciação relativamente às sessões de formação em que participam?	Sim/Não
	Identificar os métodos de avaliação	De que forma é que vocês costumam transmitir esse <i>feedback</i> ?	Preenchimento de questionário
			<i>Feedback</i> direto
	Identificar o foco da avaliação	Qual o tipo de questões que vos são colocadas?	Clareza dos conteúdos apresentados
			Clareza da mensagem transmitida
			Adequação dos conteúdos face ao cliente
Avaliação dos Conhecimentos dos Formandos	Identificar os métodos de avaliação	Durante as sessões de formação, costumam realizar algum tipo de exercícios/atividades, no sentido de	<i>Role-Plays</i> /Teatros de vendas

Anexo X. Guião da Entrevista a Formanda

		perceber se conseguiram assimilar os conhecimentos que vos foram transmitidos? Que tipo de exercícios?	Testes de conhecimento
	Identificar o foco da avaliação	Que tipo de conhecimentos é que se procura avaliar nesse tipo de exercícios/atividades que vocês realizam?	Conceito do produto
			Tecnologia do produto
			Aplicação eficaz de frases-chave de venda

Muito obrigado pela sua colaboração ao participar nesta entrevista. Queria dizer-lhe que toda a informação que é passada aqui é sujeita a uma análise e por isso mesmo é que vou utilizar o gravador para que na transcrição desta entrevista não se perca nada e garantimos o anonimato e a confidencialidade dos dados que nos são passados quando fazemos a apresentação desses dados.

A primeira pergunta é: Quando vocês participam nas vossas sessões de formação, a formadora ou os elementos que estão ali a passar-vos a formação costumam pedir-vos aquilo tipo de *feedback* relativamente à sessão da formação em si?

É assim, às vezes pedem, às vezes pedem. Já houve tempos em que, inclusivamente, preenchíamos um formulário ou, inclusivamente, que déssemos o nosso *feedback* sem dar o nosso nome para não criar aquela situação de constrangimento, não é? Já aconteceu.

Ultimamente não se tem feito, pronto, mas pontualmente fazem.

E, por exemplo, antes utilizavam esse formulário. Hoje em dia, quando pedem, é com recurso ao formulário ou fazem-no com recurso ao *feedback* direto?

É assim, algumas vezes com o formulário, outras vezes com o *feedback*... Pronto, lá está, se as pessoas têm à vontade para falar, pronto, podem abordar e as pessoas da formação são muito abertas a esse tipo de diálogo, de maneira que... Há sempre aquelas pessoas que às vezes são mais tímidas.

Sim, não se sentem tão confortáveis...

E não querem, sim, não se sentem confortáveis a dar a sua opinião.

E normalmente esse tipo de perguntas que vos colocavam nesse formulário, ou seja, no *feedback* que vos pediam, que tipo de *feedback* é que vos pediam? Era relativamente a quê?

É assim, basicamente relativamente à formação, como estava a ser dada a informação, se as pessoas tinham gostado, se tinham sugestões, pronto, dentro dessa base.

Ok. E depois, outra questão é, já noutra categoria é se vocês costumam realizar atividades ou algum tipo de...

Isso fazemos bastante!

No sentido de perceber se assimilaram bem os conhecimentos.

Normalmente, quando é dada uma matéria nova, são lançados produtos novos, o formador tenta sempre perceber se a formação foi bem passada, com tarefas de grupo. Normalmente, fazemos primeiro individualmente e depois reunimos nas nossas mesas, entre todos, às vezes juntam-se pessoas de uma mesa para outra para fazer um grupo mais ou menos coeso, vamos ter uma equipa de, por exemplo oito pessoas, o outro grupo ter oito pessoas para ser, pronto, bem distribuído, pronto, costumamos fazer, isso fazemos bastante.

E quando diz que primeiro fazem individualmente, isso significa o quê? Que fazem algum... o que é que isso significa?

Por exemplo, termos um teste, não é, para fazemos. Pedem sempre para nós fazermos primeiro, portanto nós, e depois discutirmos com os nossos colegas.

Ah, ok, estou a perceber.

Que é mais fácil, porque quando uma pessoa está a fazer, também se apercebe de algumas dificuldades que vai tendo, porque às vezes nós estamos a ouvir o formador e aquilo até parece que nos está a fazer sentido... É assim, quando são muitos dias de formação, chega a uma altura em que nós já não ouvimos. É assim, a partir de uma certa altura, a gente acaba por perceber mal naquele momento, mas depois não conseguimos reter muita informação, só depois com o tempo, depois de estudar é que vamos reter melhor a informação, mas de uma forma geral, a marca NOME DA ORGANIZAÇÃO tem muito esse hábito de perceber se os colaboradores estão a perceber a mensagem que lhes foi passada. Inclusivamente, nós temos uma Universidade GRUPO PARCEIRO, que eu acho muito interessante, que é mais para nós conseguirmos perceber e entender melhor as marcas do grupo.

O que eu acho que aqui esta plataforma devia de ter era ser fácil de nós acedermos aos produtos que nós estamos a trabalhar. Neste caso, com a NOME DA ORGANIZAÇÃO. Eu não tenho assim um acesso e deveríamos ter porque às vezes podem surgir dúvidas e poderíamos...consultávamos! Não ter que ser necessariamente para uma avaliação, mas nós podermos consultar sempre que fosse possível.

Sim, claro.

Mas era giro nós termos. Eu acho que isso será trabalhado mais tarde, porque isto é uma coisa recente.

Voltando aquilo aquele teste de que estava a falar, esse teste, normalmente, que tipo de perguntas é que tem? Dizem respeito a quê? Qual é o foco das perguntas?

O foco das perguntas é exatamente sobre os produtos, portanto a quem se destina, a que tipo de pele, o que é que ele vai fazer, quais são os benefícios do produto, portanto podemos conjugar aquele produto com outro produto, portanto é dentro dessa base. Portanto os benefícios do produto a quem se destina e como podemos conjugá-lo com os outros todos.

Ok. E relativamente a argumentos de venda?

Argumentos de venda, a aplicação do produto, pronto, que é muito importante nós sabermos explicar a uma cliente – “Olhe, este produto faz isto e isto e isto. Vai verificar na sua pele estas melhorias. Vai atuar a este nível...” – e a forma de aplicação - nós temos a obrigação de explicar ao cliente, não podemos deduzir, só porque nós sabemos, que o cliente também sabe. Às vezes são coisas que, para nós, são muito básicas e para o cliente não é.

Claro, até para vocês conseguirem explicar de uma forma mais concreta, até porque vocês é que têm o conhecimento sobre qual é o produto que se se calhar vai servir melhor o tom de pele daquela pessoa, não é?

Sim, sim.

E depois, relativamente aquelas atividades que vocês fazem em grupo. Essas atividades... Como é que isso é feito? É uma discussão sobre as respostas que vocês deram, é?

Sim, temos um tempo para fazer essas tarefas, não é? Ao fim desse tempo, portanto vai-se avaliar as respostas daquele grupo, de cada grupo aliás, de cada grupo. E é debatido e aí, dúvidas que surjam são explicadas, são elucidadas.

E vocês costumam fazer teatros de venda, por exemplo?

Sim, também fazemos, também fazemos!

E aí é que vocês já se focam mais na aplicação do produto...?

Por enquanto, ainda não é muito. É mais o falar, o dialogar, situações que até surgem no nosso dia-a-dia e que nós transportamos para lá e pronto, depois é comentado e sim senhora – “olhe colega, realmente teve uma atitude correta” ou não, ou “podia ter agido assim” – acho que é uma forma de nós aprendermos, mas os teatrinhos, tudo quanto seja expormo-nos...

É sempre difícil...

Há umas pessoas que, pela natureza delas, gostam de o fazer. Lá está, outras ficam sempre assim um bocadinho... Pronto, são mais inibidas! Essa é a parte mais difícil, a parte mais difícil que as pessoas não gostam muito, a de expor.

E, de certeza, que as pessoas da formação também têm em conta isso. Isso não é representativo do conhecimento que as pessoas têm lá por não conseguirem...

Claro, a pessoas às vezes fica... Parece bloqueada, não sai, acontece! Porque não sai aquilo que ela gostaria de exprimir no momento ou já é uma coisa elaborada e tem-se tempo para elaborar, que também há, também há, eles dão-nos um tempo e depois nós temos ali um tempo, dez/quinte minutos, quer dizer, mas não é suficiente. Um produto, quando se acaba de ter informação... é óbvio que há falhas, não é?

Sim, há sempre coisas a melhorar.

Mas isto é sempre bom porque, ao mesmo tempo, a formadora tem perceção de que a mensagem que quis passar foi captada ou não. E se não foi captada pela maioria, então há aqui um problema de comunicação, portanto eu acho que é sempre bom. Acho que é sempre bom, por mais constrangedor que seja para algumas pessoas ou para a maioria das pessoas, acho que deve-se tirar um lado positivo.

Mas também sente esse lado....

As pessoas não gostam de o fazer.

Mas que no fundo o resultado disso parece-lhe que serve, precisamente, para poder melhorar?

Sim, para melhorar, sim!

E quando existem dificuldades por parte das formandas, normalmente como é que a formadora costuma chegar a essas dificuldades?

Através de dúvidas que nós colocamos ou através desses testes, digamos assim, desses trabalhos que nós apresentamos.

Algum género de conteúdos que se faça depois chegar...

Não, é verbalmente. É verbalmente. É assim, se nós quisermos uma informação mais adicional e se pedirmos, também nunca nos foi negada. Portanto, acho que isso é muito bom, na empresa.

Pronto, olhe, é tudo!

É tudo? Foi rápido.

Pois foi, foi como eu lhe disse. Muito obrigado pela sua participação!

De nada!

Anexo XII. Grelha de Análise de Conteúdo da Entrevista a Formanda

Categorias	Subcategorias	Unidades de Sentido
Avaliação da Satisfação	Frequência com que esta avaliação é feita	“É assim, às vezes pedem, às vezes pedem.” (p.133)
	Foco da avaliação	“(…) basicamente relativamente à formação, como estava a ser dada a informação, se as pessoas tinham gostado, se tinham sugestões, pronto, dentro dessa base.” (p.133)
	Instrumentos utilizados	<p>“Já houve tempos em que, inclusivamente, preenchíamos um formulário ou, inclusivamente, que déssemos o nosso <i>feedback</i> sem dar o nosso nome para não criar aquela situação de constrangimento, não é? Já aconteceu.</p> <p>Ultimamente não se tem feito, pronto, mas pontualmente fazem.” (p.133)</p> <p>“(…) algumas vezes com o formulário, outras vezes com o <i>feedback</i>... Pronto, lá está, se as pessoas têm à vontade para falar, pronto, podem abordar e as pessoas da formação são muito abertas a esse tipo de diálogo (...)” (p.133)</p>
	Referência ao desconforto em transmitir o <i>feedback</i>	“Há sempre aquelas pessoas que às vezes são mais tímidas (...) não sentem confortáveis a dar a sua opinião.” (p.133)

Anexo XII. Grelha de Análise de Conteúdo da Entrevista a Formanda

Avaliação dos conhecimentos	Verificar a frequência com que a organização se serve desta avaliação	“Isso fazemos bastante! (...) Normalmente, quando é dada uma matéria nova, são lançados produtos novos, o formador tenta sempre perceber se a formação foi bem passada, com tarefas com tarefas de grupo.” (p.133)
	Instrumentos utilizados	<p>“(...) o formador tenta sempre perceber se a formação foi bem passada, com tarefas de grupo. Normalmente, fazemos primeiro individualmente e depois reunimos nas nossas mesas, entre todos, às vezes juntam-se pessoas de uma mesa para outra para fazer um grupo mais ou menos coeso, vamos ter uma equipa de, por exemplo oito pessoas, o outro grupo ter oito pessoas para ser, pronto, bem distribuído, pronto, costumamos fazer, isso fazemos bastante.” (p.134)</p> <p>”E quando diz que primeiro fazem individualmente, isso significa o quê? Que fazem algum... o que é que isso significa?</p> <p>Por exemplo, termos um teste, não é, para fazemos. Pedem sempre para nós fazermos primeiro, portanto nós, e depois discutirmos com os nossos colegas.</p> <p>(...)</p> <p>E vocês costumam fazer teatros de venda, por exemplo?</p> <p>Sim, também fazemos, também fazemos!” (p.135)</p>
	Foco da avaliação	”O foco das perguntas é exatamente sobre os produtos, portanto a quem se destina, a que tipo de pele, o que é que ele vai fazer, quais são os benefícios do produto, portanto podemos conjugar

Anexo XII. Grelha de Análise de Conteúdo da Entrevista a Formanda

		<p>aquele produto com outro produto, portanto é dentro dessa base. Portanto os benefícios do produto a quem se destina e como podemos conjugá-lo com os outros todos.</p> <p>Ok. E relativamente a argumentos de venda?</p> <p>Argumentos de venda, a aplicação do produto, pronto, que é muito importante nós sabermos explicar a uma cliente – “Olhe, este produto faz isto e isto e isto. Vai verificar na sua pele estas melhorias. Vai atuar a este nível...” – e a forma de aplicação - nós temos a obrigação de explicar ao cliente, não podemos deduzir, só porque nós sabemos, que o cliente também sabe. Às vezes são coisas que, para nós, são muito básicas e para o cliente não é.” (p.135)</p>
	Utilização dos resultados	<p>“E quando existem dificuldades por parte das formandas, normalmente como é que a formadora costuma chegar a essas dificuldades?</p> <p>Através de dúvidas que nós colocamos ou através desses testes, digamos assim, desses trabalhos que nós apresentamos.</p> <p>Algum género de conteúdos que se faça depois chegar...</p> <p>Não, é verbalmente. É verbalmente. É assim, se nós quisermos uma informação mais adicional e se pedirmos, também nunca nos foi negada. Portanto, acho que isso é muito bom, na empresa.!” (p.136)</p>